

Asiakasymmärrys nykypäivän matkamyymälän strategian lähtökohtana

Riina Finnberg

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja Palveluliiketoiminta

Restonomi, (ylempi YAMK)

Tekijä(t) Finnberg. Riina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 101	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakasymmärrys nykypäivän matkamyymlän strategian lähtökohtana		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Restonomi YAMK		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Tallink Silja Oy		
Tiivistelmä <p>Matkatoimistot ovat kadonneet hyvin pitkälti kaupunkien katukuvasta, ja toimipisteet ovat vaihtuneet erilaisiin sähköisiin portaaleihin. Uudet teknologiat ja niihin perustuvat palveluratkaisut ovat vaikuttaneet voimakkaasti koko liiketoiminta-alaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten asiakkaat saataisiin myös digiaikana asioimaan matkamyymlöissä. Erityisen tärkeää oli ymmärtää, mikä on matkamyymlän rooli monikanavaisessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja millaista palvelua asiakas haluaa.</p> <p>Palvelun nykytilan kartoittamiseksi lähetettiin 274 asiakkaalle asiakastytyväisyyskysely, jossa vastausprosentiksi saatiin 36,5. Kyselyä täydennettiin matkailualan avainhenkilöiden teema-haastattelulla ja Pro Kivijalka Tampere Facebook-ryhmän mielipiteillä.</p> <p>Molemmissa empiirisissä tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille palvelun laadun ja vuorovaikutuksen merkitys. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista, asiantuntevaa, luotettavaa, sujuvaa ja miellyttävää palvelua, jossa saa kaikki asiat hoidettua kerralla kuntoon. Palvelun tulee olla helpposti saavutettavissa; matkamyymlän sijainnilla, aukioloajoilla ja parkkipaikojen läheisyydellä on iso merkitys. Asiakkaat hakevat paljon tietoa eri kanavista, mutta lopullinen ostopäätös ja maksu tehdään mielellään edelleen matkamyymlässä. Matkamyymlöillä on edelleen paikansa myyntikanavana muiden kanavien joukossa.</p> <p>Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tehtiin matkailualan kivijalkamyymlälle asiakasstrategia tulevaisuutta varten.</p>		
Avainsanat Asiakasymmärrys, asiakaskokemus, henkilökohtainen palvelu, asiakasstrategia		

Author(s) Finnberg, Riina	Type of publication Master's thesis	Date May 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 101	Permission for web publication: x
Title of publication Customer Insight as the starting point of the strategy for current travel agencies		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Assigned by Tallink Silja Oy		
<p>Abstract</p> <p>There are far fewer travel agencies in the high streets these days, and many of these have been replaced by various electronic portals. New technologies and digital travel solutions have had a strong impact on the entire business. The aim of the study was to examine how to make customers visit physical stores in the digital age as well. The objective was to understand how the tourism industry works in terms of sales and what kind of service the customer wants. It was particularly important to understand the role of the travel agency shop in a multi-channel and ever-changing operating environment.</p> <p>In order to map the status of the service offered, a customer survey was sent to 274 customers, with a response rate of 36,5 and supplemented by conducting theme interviews with key people in the tourism industry and by studying the opinions of the Pro Kivijalka Tampere Facebook group.</p> <p>In conclusion, the importance of service quality and human interaction became clear in both empirical research results. Customers value the personal touch with specialist knowledge, combined with a reliable, smooth and pleasant service where everything can be dealt with at once. The service should also be easily accessible, and therefore, the location of the travel shop, the opening hours and proximity to parking areas are of great importance. Customers do a great deal of research via different sources, particularly online, but the final purchase decision is still made in the travel agency. The high street travel agency still has an important place as a sales channel alongside the online marketplace. Based on the results of the study, a customer strategy was developed for the travel agency shop in the tourism sector for the future.</p>		
Keywords/tags Customer insight, customer experience, personal service, customer strategy		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	7
1.3	Keskeiset käsitteet ja aihealueet	8
1.4	Kaksi empiiristä tutkimusta	10
2	Asiakasymmärryksellä kohti strategiaa.....	11
2.1	Asiakasymmärryksellä asiakaskeskeisemmäksi	13
2.2	Palvelu luo asiakaskokemuksen	29
2.3	Trendit suunnan näyttäjinä	42
2.4	Strategia vuorovaikutuksen välineenä	47
3	Tutkimusasetelma	51
3.1	Tutkimuskohde	51
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	52
3.3	Aiemmat tutkimukset aiheesta	52
3.4	Tutkimusmenetelmät	53
4	Asiakasymmärrys eri näkökulmista.....	58
4.1	Matkamyymlän asiakaskokemus.....	58
4.2	Matkamyymlä matkailualan ammattilaisen näkökulmasta	66
4.3	Pro Kivijalkakauppa Tampere	77
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto	78
5	Pohdinta	87
	Lähteet	92
	Liitteet	98

Liite 1. Asiakaskysely	98
------------------------------	----

Liite 2. Teemahaastattelun runko	101
--	-----

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.....	10
--	----

Kuvio 2. Opinnäytetyön teoriatausta	11
---	----

Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi.....	14
--	----

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden mittaaminen	16
--	----

Kuvio 5. Hyvän asiakaskokemuksen elementit	18
--	----

Kuvio 6. Elementit kitkattomaan asiakaskokemukseen.....	21
---	----

Kuvio 7. Organisaation menestysketju	24
--	----

Kuvio 9. Tavarán ja palvelun keskeiset erot.....	30
--	----

Kuvio 10. Keskeiset palvelujen suunnittelun prosessimallit	31
--	----

Kuvio 11. Palvelutuokiot palvelupolulla.....	31
--	----

Kuvio 12. Uuden palvelun konseptointityökalu	33
--	----

Kuvio 8. Heikkojen signaalien ja trendien hyödyntäminen organisaatiossa	47
---	----

Kuvio 13. Strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka	48
---	----

Kuvio 14. Keinot toiminnan muuttamiseksi asiakaskeskeisemmäksi	49
--	----

Kuvio 15. Opinnäytetyön tutkimusasetelma havainnollistettuna	54
--	----

Kuvio 16. Millaisen matkan asiakas yleensä varaa	60
--	----

Kuvio 17. Matkamyymlän NPS	63
----------------------------------	----

Kuvio 18. Uusia ideoita matkamyymlän palvelu- tai tuotevalikoimaan.....	64
---	----

Kuvio 19. Miksi yrityksellä on kivijalkamyymlä?	68
---	----

Kuvio 20. Matkamyymlän tyypillinen asiakas	69
--	----

Kuvio 21. Palvelun ominaisuudet matkamyymlässä	70
--	----

Kuvio 22. Facebook-ryhmän kyselyn tulokset.....	78
---	----

Kuvio 23. Matkamyymän asiakasstrategia	85
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Asiainnin haasteet matkamyylässä	61
Taulukko 2. Palvelun laatu Tampereen matkamyylässä	62
Taulukko 3. Asiakkaiden ehdotukset aukioloaikojen muuttamiseksi	62
Taulukko 4. Yhteenveto saaduista tutkimustuloksista	79
Taulukko 5. SWOT -analyysi tuloksista	84

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on tämän hetken matkailualan kivijalkamyymälä, millaista palvelua asiakas haluaa ja miksi asiakasmäärä toimeksiantajan matkamyymälässä on vähentynyt. Erityisen tärkeää on ymmärtää, mikä on matkamyymälän rooli monikanavaisessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja miksi asiakkaan kannattaa asioida matkamyymälässä.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

OECD:n (2020) raportin mukaan kuuden vuosikymmenen jatkuvan kasvun jälkeen matkailu on edelleen yksi maailman tärkeimmistä talouden aloista. Matkailu on avainasemassa kasvavassa palvelutaloudessa, joka tuottaa tuloja ja valuuttaa, luo työpaikkoja, stimuloi aluekehitystä ja tukee paikallisia yhteisöjä. Matkailualan toimintaympäristö kuitenkin on mullistunut viimeisen 25 vuoden aikana paljon; kivijalkamyymälöiden asiakaskunta on vähentynyt ja siirtynyt verkkoon. Opinnäytetyö käsittelee kivijalkamyymälöitä erityisesti matkailualalla. Toisaalta tutkimuksesta saatavia tuloksia voitaneen soveltaa myös muiden elämystuotteita myyvien kivijalkamyymälöiden toimintaa silmällä pitäen. Aihe on ajankohtainen, koska eri alojen kivijalkaliikkeet kamppailevat olemassaolostaan digitalisoituvassa toimintaympäristössä ja uudet teknologiat muuttavat asiakkaiden tapaa kommunikoida yritysten kanssa. Matkatoimistot ovat kadonneet hyvin pitkälti katukuvasta, ja toimipisteet ovat vaihtuneet erilaisiin sähköisiin portaaleihin. Internetsivuilla asiakkaat voivat vertailla matkatarjontaa, hintoja, hakea tietoa, neuvotella ja pitää yhteyttä omien sähköisten laitteiden kautta.

Uudet teknologiat ja niihin perustuvat palveluratkaisut vaikuttavat koko liiketoiminta-alaan ja niiden pelätään syrjäyttävän ihmisiä työelämästä. Toisaalta niiden ajatellaan vähentävän rutiininomaisen ja rasittavan työn määrää. Tilalle tulleet uudet

teknologiat luovat uusia työpaikkoja ja jopa ammatteja. Samalla ne kehittävät vanhoja töitä luovempaan suuntaan, kun työntekijä voi käyttää tekoälyä työprosessin tukena.

Tutkimus toteutettiin, koska Tallink Siljan Tampereen matkamyyvälässä asioiden asiakkaiden määrä on vähentynyt viime vuosina. Toimeksiantajalla Tallink Siljalla on tällä hetkellä matkamyyvälät Tampereella, Turussa ja Maarianhaminassa. Helsingin myymälä suljettiin syksyllä 2019 vähentyneen kävijämäärän vuoksi, mutta Helsingin Olympiaterminaalissa saa kuitenkin henkilökohtaista palvelua kasvokkain matkavarauksiasioissa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten asiakkaat saataisiin myös digiaikana asioimaan matkamyyvälässä. Tutkimuksesta on hyötyä myös muille matkailualan toimijoille, koska myymälöiden siirtyminen kokonaan OnLine -myyntiin on tyyppinen ilmiö tällä hetkellä. Esimerkiksi Viking Line sulki matkamyyvälänsä syksyllä 2018 Tampereelta.

Lea Simpanen (2017) Helin matkoista toteaa, että henkilökohtaisen ja asiantuntevan palvelun merkitys ei ole rapistunut digiaikana – päinvastoin. Mitä vaativammaksi elämä muuttuu, sitä kipeämmin tarvitsemme eri alojen asiantuntijoita avuksemme. Hän kertoo myös, että tutkitusti esimerkiksi matkailupalveluissa henkilökohtainen neuvonta koetaan arvokkaaksi.

Syksyllä 2019 uutisoitiin tavarataloketjujen menestymisestä verkkokaupasta huolimatta. Viisi vuotta sitten uskottiin verkkokaupan syrjäyttävän tavaratalot, mutta esimerkiksi Tokmanni, Motonet ja Kärkkäinen onnistuivat kasvattamaan reilusti liikevaihtoaan verrattuna vuoteen 2018. Päivittäistavarakauppaliiton toimitusjohtaja Kari Luodon mukaan edellä mainituilla ketjuilla on kirkas liikeidea, ja ne ovat pystyneet luomaan merkityksen asiakkailleen (Tapio 2019).

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 13-17) mukaan tulevaisuutta on entistä hankalampi ennustaa, koska perinteisillä strategioilla, viitekehyksillä ja työkaluilla ei enää välttämättä pärjää jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa asiakkaiden osto-

käyttäytymiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Esimerkiksi väestön ikääntyminen, globalisaatio, ympäristötietoisuus, elintason nousu ja kaupungistuminen vaikuttavat lisääntyvän digitalisaation ohella ihmisten käyttäytymiseen. Digimurros on haastanut yritysten strategioiden laadinnan ja kyseenalaistaneet vanhat liiketoimintamallit. Pitkän aikavälin ennusteet on korvannut yritysten kyky toimia ketterästi ja kuunnella markkinoita herkällä korvalla. Kehittyvä digitalisuus edellyttää yrityksiltä kykyä toimia rohkeasti uudella tavalla ja oivaltaa asiakkaiden tarpeita. Toimintaympäristön muutokset saattavat olla arvaamattomia, jolloin organisaation muuntautumiskyky ja joustava toiminta ovat avainasemassa. Esimerkiksi juuri nyt, tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa, koko maailmaa runtelee ennen kokematon COVID-19 -pandemia, jonka kokonaisvaikutuksia matkailualalle voi vain arvailla tällä hetkellä.

Organisaatioiden resilienssiä, eli kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa, tarvitaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä niin muutoksia ennakoidessa kuin niihin reagoitaessa. Resilienssin kehittäminen parantaa yrityksen kykyä sopeutua odottamattomaan. Johtajien on olennaista keskittyä järjestelmänäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon ja organisaation kulttuuriin. Hyvä johtaja kykenee ongelmien ilmetessä nopeasti ymmärtämään, mitä on tapahtumassa ja millaisia vaihtoehtoja löytyy tilanteen korjaamiseksi. Johtaja kykenee visioimaan uusia tapoja toimia ja saa organisaation kukoistamaan silloinkin, kun odottamatonta tapahtuu. Äärimmillen tehokkaaseen toimintaan hiottu organisaatio harvoin on resilientti. (Pojjula 2019, 182–183.)

EPSI Rating, joka tutkii eri toimialojen asiakastyytyväisyyttä, nosti esille pankki- ja rahoitusalan tutkimuksessa 2019 erityisesti hyvän ja asiantuntevan henkilökohtaisen palvelun, joka on edelleen yksi tärkeimmistä asioista pankkien asiakkaille. Jopa 65 prosenttia suomalaisista haluaa henkilökohtaista yhteydenpitoa säästämisen ja sijoittamisen asioissa, vaikka digitaalinen itsepalvelu ja mobiilisovellusten käyttö pankkiasioissa kasvavat. Myös nuorten aikuisten vaatimuksia tulevaisuuden pankkipalveluille tutkinut Pasi Hautamäki (2019) sai tutkimuksessaan tulokseksi, että nuoret arvostavat edelleen henkilökohtaista palvelua. Toisaalta EPSI Ratingin tutkimuksessa

myös pikavippejä myöntävä verkkopankki pärjäsikin tutkimuksessa hyvin. Miten voisi poimia parhaat puolet niin digitaalisesta ja henkilökohtaisesta palvelusta? Voisiko ne yhdistää tulevaisuudessa kivijalkaliikkeessä?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Opinnäytetyössä halutaan löytää tähän päivään sopiva strategia matkailualan kivijalkamyymälään, jossa henkilökohtainen palvelu ja digitaaliset ratkaisut tukisivat toisiaan huomioiden, että liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan. Tärkeää on löytää vastaus kysymykseen, miten matkamyymälä voi vastata parhaiten nykypäivän asiakkaan tarpeisiin, ja laatia vastauksen perusteella strategia, joka toimii muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian pohjana on asiakkaiden ja matkatoimistoalan ammattilaisten näkemys nykypäivän matkamyymälästä.

Toimintaympäristön muuttuessa yritysten tulee löytää uusia liiketoiminta- ja verkostomalleja, jotta ne pysyvät elinvoimaisina ja kilpailukykyisinä sekä voivat hyötyä muutoksista. Erilaiset verkostot tarjoavat uusia tapoja oppia ja luoda monipuolisia liiketoimintamahdollisuuksia. Verkostot ilmenevät liiketoimintaympäristössä monimuotoisen yhteistyömuotojen punoksena, joka muodostuu eritasoisista toimintamalleista, joiden keskiössä ovat asiakas ja yritys. Osa verkostoista painottuu tavoitteiden mukaan tulevaisuuden innovaatioiden löytämiseen ja osa toiminnan tehostamiseen. Moniulotteiset verkostot voivat avata parhaimmillaan liiketoimintamahdollisuuksia yli toimialojen niin uusille kuin nykyisille yrityksille. Keskeistä verkostojen luomisessa ovat asiakasymmärrys, tulevaisuuden ennakointi, kokonaisuuksien hallinta ja toiminta- ja palvelukonseptien luominen. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 217–226.)

Työ on rajattu koskemaan matkamyymälöitä, koska kivijalkamyymälöiltä on hyvin paljon erilaisia ja eri aloilta, kuten vaatekauppoja, lahjatavaramyymälöitä, kodinko-

neliikkeitä, ruokakauppoja, rautakauppoja yms. Matkamyymlöissä myydään elämyksiä, joten toiminta poikkeaa esimerkiksi kulutustavaroita myyvistä liikkeistä, jossa asiakas saa tuotteen heti mukaansa.

Oletetaan, että yhdeksi keskeiseksi lopputulokseksi tulee henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja luottamuksen merkitys matkamyymlässä. Luottavatko asiakkaat teknologian avulla tuotettuun palveluun? Gertin ja Eskelisen (2018,72) mukaan kaikissa ihmisten välisissä suhteissa luottamus on keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Se koskee palvelun saatavuutta, ajantasaista tietoa, aukioloaikoja, toimituskykyä, tasalaatuisuutta ja teknologiaa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja aihealueet

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä liittyvät asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen ja henkilökohtaiseen palveluun, jota käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa kaksi. Asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen avulla pyritään ratkaisemaan, miten voidaan palvella tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaita matkamyymlässä. Mitkä ovat ne keinot, joiden avulla voidaan kasvattaa asiakasmääriä tulevaisuudessa? Millainen on tulevaisuuden asiakasstrategia matkamyymlöille?

Digitaalisuus on tärkeä aihealue, joka vaikuttaa olennaisesti matkailualaan. Digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan organisaatioiden muuttumista digitaalisiksi, millä tavoitellaan kilpailuetua, kannattavuutta, keinoa luoda uutta sekä palauttaa mahdollisesti menetettyä kilpailuetua. Digimuutoksella tavoitellaan myös kulttuurista muutosta organisaatioiden sisällä, jolloin päätöksen teko nopeutuu ja prosessikeskeinen ajattelu vaihtuu asiakaskeskeiseen ajatteluun. (Savolainen & Lehmuskoski 2017,13-17.)

Myynnin yliopettaja Pia Hautamäki Tampereen ammattikorkeakoulusta (2019) listaa, että myynnin painopistealueet tulevat olemaan vuorovaikutuksellisuus ja kyky rakentaa dialogia, asiakkaiden moninaisten tarpeiden kartoitus ja kyky tuottaa asiakkaalle arvoa, robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen rutiinitehtävissä sekä datan laaja-alainen hyödyntäminen asiakaskokemuksen ja myynnin kehittämiseksi.

Asiakkaiden odotukset ja niiden ylittäminen vaativat matkailualalla toimijoilta laadukkaita palveluketjuja, joissa tunnistetaan ja optimoidaan palvelu keskeisissä asiakkaiden kontaktipisteissä. Palvelun laatu on usein ratkaiseva tekijä, kun asiakas valitsee asiointikanavansa. Internetissä asiakkaat voivat vertailla niin hintoja kuin asiakaskokemuksia reaaliaikaisesti, jolloin tuotteen tai palvelun laatu muodostuu verkkosuosittelun vuoksi tärkeimmäksi asiaksi. Palvelumuotoilun avulla luodaan vahva vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluntarjoajien välille matkailualan monimutkaisessa toimintaympäristössä. Vuorovaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen mahdollistaa palvelun laadun parantamisen, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. (Tuulaniemi 2016,270–272.)

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019,28) ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, jotka proaktiivisesti kykenevät tulkitsemaan asiakkaiden tarpeita, visioivat tulevaisuutta ja uudistavat ketterästi toimintaansa.

Monet ihmiset ovat kuitenkin teknologian kehittymisen mahdollistamia yhteiskunnan radikaaleja uudistuksia vastaan ja suhtautuvat konservatiivisesti muutoksiin. Muutosten pelko ja epävarmuus turvaavat vanhoja instituutioita ja ajavat ihmisiä sellaisten toimijoiden pariin, jotka lupaavat vanhojen käytäntöjen yllä pitämistä ja palauttamista (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019,20).

1.4 Kaksi empiiristä tutkimusta

Työn toimeksiantajana on Tallink Silja Oy. Palvelun nykytilan kartoittamiseksi toteutettiin asiakaskysely, jota täydennettiin matkailualan avainhenkilöiden teemahaastattelulla ja Pro Kivijalkakauppa Tampere Facebook-ryhmän mielipiteillä. Kuviossa 1 on esitetty työn viitekehys, jossa lopputuloksena on matkamyymlän asiakasstrategia.

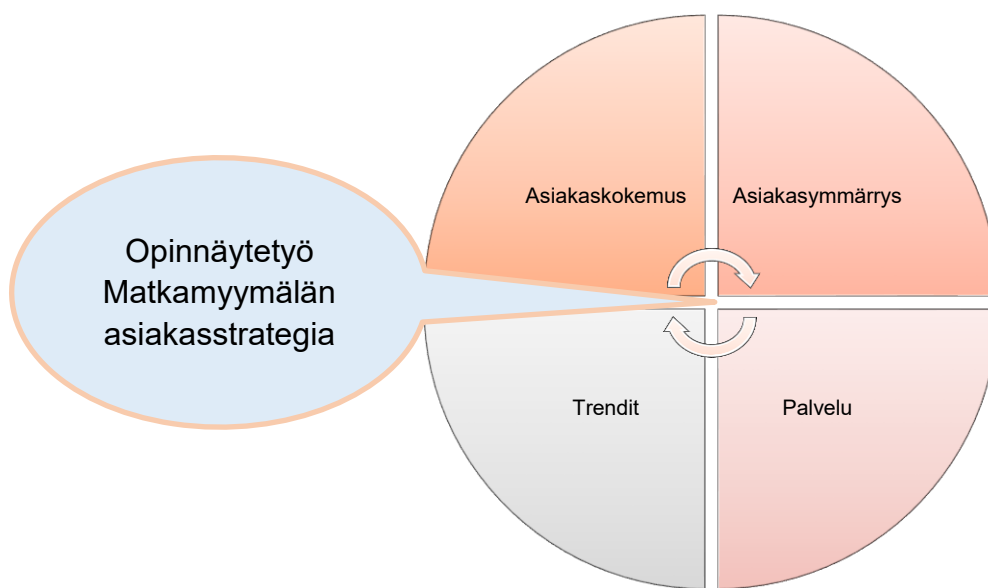


Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Motiivin kehittämistyölle antoi ilmiön yleisluonteisuus nykyaikana sekä konkreettinen tarve omalla työpaikallani. Aihe on kiinnostanut jo vuosia, ja olen seurannut alalla tapahtuvia muutoksia aitiopaikalla kivijalkamyymlän näkökulmasta.

2 Asiakasymmärryksellä kohti strategiaa

Tässä luvussa käsitellään matkailualan kivijalkamyymälän toimintaan liittyvää teoria-perustaa, joka alkaa lyhyellä johdannolla matkatoimistoalan syntymästä tähän päivään. Kuviossa 2 on havainnollistettu opinnäytetyön teoriataustaa, jossa viitekehyksenä ovat asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelu ja trendit, jotka antavat raamit empiiristen tutkimusten avulla luotavalle asiakasstrategialle.



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoriatausta

Menestyvä palvelu muodostuu asiakasymmärryksen ja liiketaloudellisen näkökulman symbioosista, joka voidaan palvelumuotoilun menetelmin jalostaa menestyväksi palveluksi. Asiakasarvo määrittää, minkä verran asiakas on valmis maksamaan palvelusta, kuinka usein hän käyttää palvelua ja onko hän valmis suosittelemaan sitä. Olennaista on optimoida tasapaino asiakas- ja liiketoimintanäkökulman välille. (Taulaniemi 2016,103–105.)

Suomen matkatoimistoalan elinkaari lyhyesti vuodesta 1940 tähän päivään

Hannu Hämäläisen (2010, 122-123) mukaan matkatoimistoalan syntymäajankohtana Suomessa voidaan pitää Suomen Matkatoimistoyhdistyksen perustamista välirauhan

aikaan syksyllä 1940. Siihen aikaan oli vain kolme toimijaa; Suomen Matkatoimisto Oy, Matkatoimisto Kaleva Oy ja Kansan Matkatoimisto, jotka perustivat matkatoimistoalan etu- ja yhteistoiminta järjestön, ja jonka ympärille yrittäjäkunta alkoi vähitellen ryhmittyä. 1950 -luvulla toimijoita alkoi tulla lisää ja vuonna 1960 matkatoimistoja arvioitiin olevan kaksikymmentä. 1980-luvun seuramatkojen suosion seurauksena toimistojen määrä kohosi 65:sta 190:een vuoteen 1990 mennessä. Vuodesta 1990 vuoteen 2011 toimistojen määrä vakiintui tasoon 180-190 ja matkatoimistoala työllisti noin 2200-2300 henkilöä. 2000-luvulla myynnin keskittyminen jatkuu ja alan teknologiaratkaisut ohjaavat matkamyyntiä suoraan palveluntuottajille.

Matkailualan kivijalkaliikkeet tänään

Suomen Matkailualan liiton toimitusjohtajan Heli Mäki-Fräntin mukaan viime vuosina matkatoimistot ovat karsineet toimipisteitään katukuvasta runsaasti, vaikka itse yritysten lukumäärä on pysynyt pitkään samana (Rimmi 2017). Suomen matkatoimistoalan liitto ry:n jäsenyritysten kokonaismyynti vuonna 2018 oli yli kaksi miljardia euroa, mikä on noin 95 prosenttia Suomen koko matkatoimistomyynnistä. Jäsenyritykset työllistävät kotimaassa ja ulkomailla yhteensä yli 2 000 henkeä (SMAL 2019).

Matkailumäärät ovat kasvaneet 1950-luvulta alkaen ja kilpailu on kovaa. Jopa 80 prosenttia asiakaskontakteista tapahtuu nykyään sähköisesti, jonka vuoksi matkatoimistojen lukumäärä on merkittävästi vähentynyt ja liiketoimintaa on muutettu verkkoon. Mäki-Fräntin mukaan (Hakkarainen 2020) matkatoimistoala ei enää kutistu, vaan on jopa nähtävissä vastarintaa erilaisille hakukonepalveluille. Erityisesti, jos asiakas haluaa tehdä erikoisemman matkavarauksen ja saada siihen liittyvää ajantasaista tietoa sekä lisäpalveluita, hän ottaa yhteyttä matkatoimistoon.

Lapin yliopiston Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin professori Antti Honkasen mukaan (Hakkarainen 2020) digitaalisen murroksen ajan muutoksissa selviävät ne matkatoimistot, jotka ovat erikoistuneet joihinkin tiettyihin matkoihin, kuten vaikkapa purjehdus- ja golfmatkoihin tai tietynlaisiin matkapaketteihin. Tarjolla on

jopa henkilökohtaisia matka-assistenttipalveluja, jossa palvelun tarjoaja lähtee mukaan matkalle avustamaan kaikessa ja hoitamaan matkaohjelman. Henkilökohtainen palvelu on siis viety erittäin pitkälle, jossa palvelun ostajalle jää vastattavaksi palvelusta aiheutuneet kustannukset (Rinnekanas 2019).

Matkatoimistossa kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakas, jonka tarpeisiin myyjän pitää löytää sopiva ratkaisu. Asiakas pitää matkatoimistoalaa tarpeellisenä vain, jos matkatoimisto pystyy täyttämään sellaisia asiakkaan tarpeita, joita hän ei itse pysty ja tuottaa sellaista arvoa, jota hän ei saa muualta (Renfors 2008, 10.).

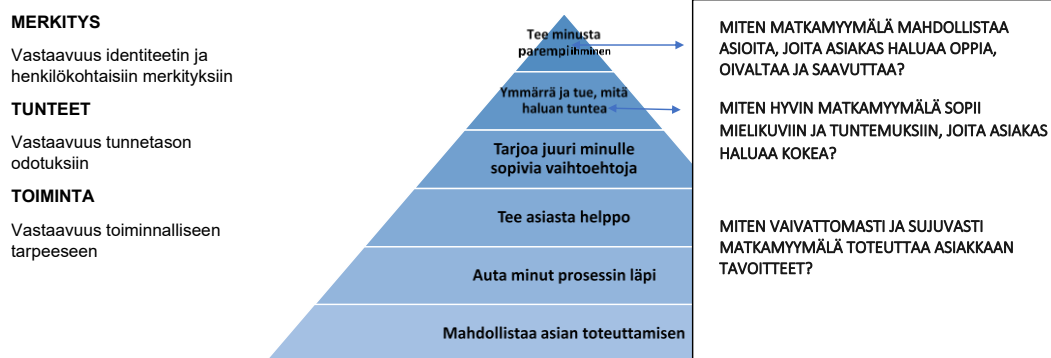
2.1 Asiakasymmärryksellä asiakaskeskeisemmäksi

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu erilaisten mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden kautta, joita asiakas muodostaa sekä aktiivisesta että passiivisesta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa (Koivisto ym. 2019,229). Asiakkaat arvioivat yritystä kolmesta eri ulottuvuudesta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017,10): Päästiinkö kohtaamispisteessä tavoitteeseen? Kuinka tavoitteeseen päästiin? Millaisia tunteita kohtaaminen herätti? Asiakaskokemusta käsittelevässä kirjallisuudessa kosketuspisteiksi mainitaan kaikki ne kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas voi kohdata brändin. Näitä voivat olla esimerkiksi kivijalkamyymälä, puhelinpalvelu, chat, internetsivut tai mobiiliapplikaatio.

Tuulaniemen (2016,74-75) mukaan asiakaskokemus kuviossa 3. on mahdollista jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Näissä kaiken kivijalkana on toiminnan taso, jotta palvelu voi olla ylipäättään olla markkinoilla. Se koostuu kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin, toiminnan hahmottamisesta, sujuvuudesta, saavutettavuudesta, tehokkuudesta ja monipuolisuudesta. Keskimmäisenä tunnetaso antaa asiakkaalle konkreettisia tuntemuksia: asioinnin helppoutta, kiinnostavuutta, tun-

nelmaa ja tyyliä. Asiakaskokemuksen ylin taso antaa asiakkaalle mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia, oppimista ja sellaista henkilökohtaisuutta, joka peilaa asiakkaan identiteettiä, asenteita ja elämäntapaa.



Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016,75, muokattu).

Asiakaskokemus kulminoituu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen. Asiakaskokemus voi syntyä asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välillä tai asiakkaan ja yrityksen tuotteen välillä, mutta se voi syntyä myös ilman suora vuorovaikutusta. Yritys osoittaa asiakaskokemusta johtamalla, että yritys arvostaa asiakasta ja pitää hänen kokemustansa tärkeänä. (Kukkonen 2016, 57 – 58.)

Myönteinen asiakaskokemus luodaan, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan, ymmärretään hänen tilanteensa, pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan mahdollisimman nopeasti. Näiden lisäksi pidetään asiakkaalle annetut lupaukset ja palvelu laadukkaana. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma roolinsa palveluketjussa, jotta yritys menestyy. Tähän tarvitaan toimivia prosesseja, läpinäkyvyyttä ja koko organisaation koulutusta ymmärtämään kokonaisuutta, joka voidaan jakaa omien kokemusten, toisten kokemusten ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Kokemuksen johtaminen on asenteiden ja tunteiden johtamista, johon voimme ainoastaan omalla vuorovaikutuksellamme vaikuttaa. Ylivertainen asiakaspalvelu on kykyä toimia yhdessä yli rajojen niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Asiakkaat eivät kunnioita yritysten organisaatorakenteita, vaan vaativat yrityksiltä

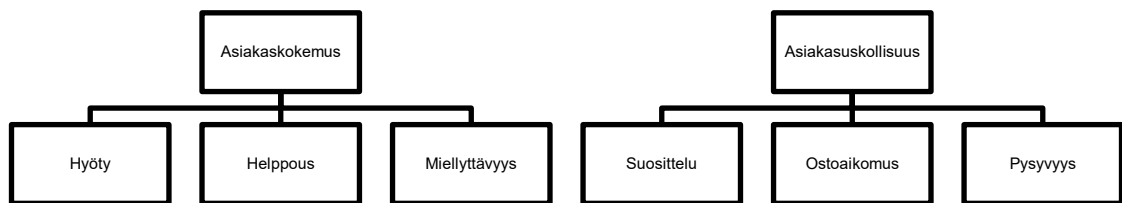
koko ajan nopeampaa reagointikykyä vastata asiakakkaan tarpeisiin. Keskeistä on ymmärtää, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. (Fisher & Vainio 2014,9-10; Gert & Kor-
kiakoski 2016, 54-55.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yritysten tulisi analysoida tarkasti oma toimialansa ja toimintaympäristönsä asetta-
malla asiakas toiminnan keskiöön, koska paremman asiakaskokemuksen tarjoava yri-
tys saavuttaa selkeää etumatkaa kilpaileviin yrityksiin nähden. Asiakaskokemusta luo-
taessa pitää saada mukaan koko henkilökunnan tietotaito, tunne ja toiminta. Asia-
kaskokemuksen kehittämisen yleinen haaste on yhteisen näkemyksen ja strategian
puute. Kun yritys pitää asiakkaat tyytyväisinä ylivoimaisen asiakaskokemuksen
avulla, liiketoiminta on kannattavaa, koska asiakkaat eivät ole niin hintaherkkiä kuin
muiden yritysten asiakkaat ja parhaat yritykset saavat isomman osan asiakkaan bud-
jetista. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita muille asiak-
kaille. Yrityksen tekevät myös selkeää säästöä, kun reklamaatioihin ja asiakashankin-
taan kuluu vähemmän rahaa, kun yhteistyö on sujuvaa ja toimitukset tulevat ajallaan.
Olennainen yritysten päätöksen tekoon vaikuttava tekijä on asiakaskokemukseen
tehtävien investointien takaisinmaksuaika, joka haastaa yritysjohton strategisen us-
kon asiakaskokemuksen potentiaaliin. Johdolla pitää olla tieto investoinnin hinnasta,
tuotoista, resursseista, aikataulusta ja yrityksen asiakaskokemuksen nykytilasta. (Fi-
lenius 2015, 203–205.; Koivisto ym. 2019,26.) Asiakaskokemuksen taloudellista merki-
tystä voi arvioida kahdesta näkökulmasta: Kuinka paljon yritys menettää, jos ei tee
mitään? Tai kuinka paljon yritys voi saavuttaa, jos panostaa asiakaskokemukseen (Fi-
lenius 2015,198.)?

Asiakkuusindeksi on mitannut vuodesta 2009 saakka eri toimialojen asiakaskoke-
musta ja asiakasuskollisuutta. Kuviossa 4 havainnollistetaan asiakastutkimusta, jossa
mitataan asteikolla 1-10, kuinka hyödyllisiksi tuotteet/palvelut koetaan, kuinka help-
poa asiakkaan on asioida yrityksen kanssa ja miten miellyttävää on olla tekemisissä

yrittäjien kanssa. Lisäksi vuosittain mitataan myös asiakasuskollisuutta, jolloin arvioidaan, suosittelisiko asiakasyritystä ystävilleen tai tuttavilleen, kuinka todennäköisesti tekisi ostoksia yrityksessä ja jatkaisiko tuotteiden ja palveluiden ostamista yrityksestä edelleen. Matkailun asiakaskokemuksessa vuonna 2019 Tallink Silja oli sijalla 6. ja asiakasuskollisuudessa sijalla 7 (Asiakkuusindeksi 2019).



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden mittaaminen (Asiakkuusindeksi 2019).

Gert ja Korkiakoski (2016,229) kuviossa 5 ottavat asiakaskokemukseen mukaan saavutettavuuden, nopeuden, prosessin sujuvuuden ja asiointin miellyttävyyden.

Saavutettavuus

Usein palvelujen aukioloajat on määritelty yrityksen näkökulmasta asiakkaan tarpeita tarkemmin analysoimatta. Palvelujen digitalisoituminen on tuonut mukaan tarpeen pidemmistä ja joustavammista aukioloista. Yritysten tulisi pohtia saako asiakas palvelua tarvitsemisessaan kanavissa silloin, kun asiakas haluaa ja onnistuuko asiakas löytämään haluamansa palvelut? Grönroosin (2015,226) mukaan saavutettavuuteen kuuluvat myös henkilökunnan määrä ja taidot, aikataulut ja tehtävien suoritukseen kulunut aika, toimistojen ja palvelupisteiden ulkonäkö, sisustus ja sijainti, työkalut, koneet, asiakirjat sekä prosessiin saman aikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen.

Nopeus

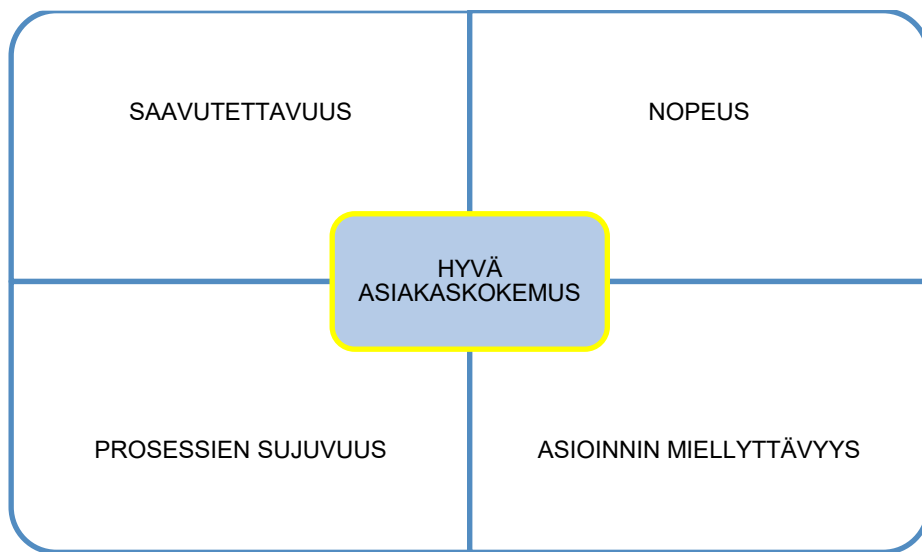
Millaisessa ajassa asiakas saa hoidettua asiansa palvelupolun eri vaiheissa? Saako asiakas tarpeeksi lisäarvoa asioidessaan yrityksen kanssa? Usein oston alkuvaiheessa asiakas saa palvelun nopeasti, mutta kiinnittääkö yritys huomiota myös oston jälkeisiin vaiheeseen sekä tiedottamiseen, jotta asiakas voi luottaa, että hänen asiansa on hoidossa. Tehokkuus ja nopeus lisäävät kilpailuetua muihin yrityksiin nähden.

Prosessin sujuvuus

Asiakkaan ostokokemuksen tulee olla sujuva ennen ja jälkeen ostopäätöksen. Jos asiakaspalautteissa toistuvat samat elementit palvelun kehittämisestä, kehitystyöhön on helpompi lähteä. Jotta asiakaskokemuksesta tulee sujuvaa, pitää yrityksen tieto ja yhteistyö olla sujuvaa yrityksen eri osastojen kanssa. Sujuvatko yrityksen sisäiset prosessit ja ostopolun eri vaiheissa tehokkaasti?

Asiainnin miellyttävyys

Useissa yrityksissä määritellään asiakkaalle lupaus palvelun tasosta. Se vaihtelee toimialan mukaan esimerkiksi vastausajan pituudella, asiakkaan perusodotusten saavuttamisella tai jopa niiden ylittämällä. Yrityksen on hyvä pohtia, millaisia asiakaspauksia annetaan ja kuinka hyvin ne saavutetaan. Näitä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla ja pohtia, onko palvelutaso halutulla tasolla. Grönroosin (2015,228-229) mukaan vuorovaikutus palveluorganisaatiossa jakaantuu vuorovaikutusviestintään työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, asenteisiin, vuorovaikutukseen erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien kanssa sekä vuorovaikutukseen järjestelmien ja prosessissa samaan aikaan mukanaolevien muiden asiakkaiden kanssa.



Kuvio 5. Hyvän asiakaskokemuksen elementit (Gert & Korkiakoski 2016, 229).

Asiakkaat arvostavat asioinnin helppoutta. Asiakaskokemuksesta pitää tehdä mahdollisimman nopeaa ja helppoa sekä välttää ostaminen monimutkaistumista. (Ami-noff & Rubanovitsch 2015,152-153.)

Asiakas toivoo saavansa tiedon palvelusta mahdollisimman helposti verkosta, ja myy-jien tehtäväksi jää antaa yksityiskohtaisempaa tietoa sekä vahvistaa asiakkaan osto-päätöstä. Markkinointi on keskeinen osa asiakaskokemusta, jossa sisällön merkitys on korostunut entisestään. Sisältömarkkinoinnin avulla on tarkoitus antaa asiakkaalle relevanttia tietoa ostopäätöksen tueksi. Datan ja analytiikan avulla voidaan tutkia asi-akkaan ostopolku tarkasti ja viestiä oikeissa kohdissa sisältöpolun avulla sopivaa tie-toa asiakkaalle. (Tanni & Keronen 2013, 150–153.)

Positiivisen asiakaskokemuksen tarjoaminen edellyttää ajattelua ja toimintaa yli rajo-jen. Yritysten tulisi siirtyä silloista yhdessä tekemiseen, jolloin mietitään kokonai-suutta, jossa kaikki kanavat, tiimit ja osastot pelaavat yhteen ja täydentävät toisiaan omilla vahvuuksillaan. Jokainen luo onnistumisen edellytyksiä muille. (Fisher & Vainio 2014,100-105.) Todellinen kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisestä dialogista, jossa jo-kainen yksilö ja yksikkö ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuk-seen (Mts. 177).

Toisinaan asiakaspalaute tulee suoraan asiakaspalveluhenkilölle, eikä tieto välity organisaatiolle. Syitä tähän voivat olla tiedontallennusjärjestelmän puuttuminen, vaivalloisuus, myyjien halu pitää tieto omanaan, mutta erityisesti sisäisen viestinnän puuttuminen. Joskus asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa saamansa tiedon arvoa, koska se on heille jokapäiväistä ja selvää. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, kuten tiedottamista ja kokouksia, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina. (Arantola & Simonen 2009,26.).

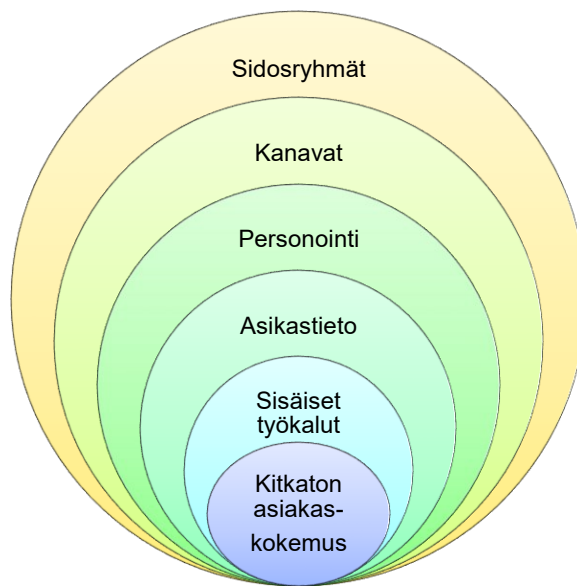
Koska asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tiettyyn hetkeen liittyvä tunnetila, sen absoluuttinen mittaaminen mahdotonta, eikä sen mittaamiseen voi käyttää suoraan myynnin mittareita. Asiakaskokemusmittarina voidaan tällöin pitää esimerkiksi tuotepalautusten tai reklamaatioiden määrää. Silloin tavoitteeksi voi asettaa tuotepalautusten vähenemisen, joka onnistuu tuotetietoa muuttamalla tai parantamalla palvelun laatua. Tuottojen kasvattaminen on yhtä tärkeää kuin säästöjen saavuttaminen. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteina on tunnistaa palvelun nykytila, sen kehittämiskohteet ja asioiden esteet. Nykytila-analyysin avulla yrityksen johdon on helpompi tehdä päätöksiä ja verrata toimintaa aiempaan sekä olemassa oleviin kilpailijoihin. Asiakaskokemus on kokonaisuus, johon liittyy kaikki asiakkaan kanssakäymisen yrityksen brändin, tuotteiden, palveluiden ja liiketoiminnan kanssa. (Filenius 2015,122.; Tikka & Gävert 2018,23.)

Asiakaskuuntelun avulla saadaan tietoa arvokasta tietoa nykyhetkestä erilaisten menetelmien avulla. Asiakaskuunteluun kuuluvat asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakaspaneelit- ja palautteet, konseptitestaustaukset ja markkinatutkimukset. Lisäksi tehdään syvähaastatteluita, seurataan sosiaalista mediaa, luetaan blogeja ja järjestetään fokusryhmiä. (Arantola 2006,65.)

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun vaikuttavat yrityksessä käytettävät mittarit. Mittaavatko ne vain asiakasrajapinnassa toimi-

vien toimivia henkilöitä vai koko yrityksen henkilöstöä. Haastavin osa-alue on arvioida yrityksen johdon ja henkilöstön asiakaskeskeisyyttä. Konkreettisina keinoina voivat olla rekrytointiperusteet ja koulutus; perustuuko rekrytointi asenteeseen vai koulutukseen. Toisaalta yrityksen on pohdittava, miten kouluttaa olemassa oleva henkilökunta. Yrityksen pitäisi olla selvillä asiakkaiden tämänhetkisestä kokemuksesta, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Asiakkaiden nykytilasta on hyödyllistä saada vastauksia avoimiin kommentteihin, koska ne antavat syvällisemmin tietoa kuin prosenttiosuudet tyytymättömistä tai tyytyväisistä asiakkaista. Myös kilpailuympäristöä tulisi analysoida laajemmin, sillä digitalisoitumisen vuoksi pelkästään entuudestaan olevien kilpailijoiden lisäksi markkinoille on voinut ilmestyä täysin uuden tyyppisiä kilpailijoita perinteisen toimintaympäristön ulkopuolelta. (Gert & Korhikoski 2016,35-38.)

Nykytila-analyysin lisäksi yrityksen tulisi vielä ratkaista, miten se tarjoaa asiakkailleen kitkattoman asiakaskokemuksen. Kuviossa 6 havainnollistetaan asiakaskokemusta, jossa yhtenä tärkeänä osana on ymmärtää, mitä eri sidosryhmät viestivät yrityksestä eri kanavissa ja kyetä vastamaan personoidusti sidosryhmille heidän käyttämissään kanavissa. Yrityksen pitäisi pystyä seuraamaan asiakasta, joka saattaa käyttää useita eri kanavia asioidessaan. Hän saattaa esimerkiksi asioida ensin myymälässä, seuraavana päivänä verkkokaupassa ja sen jälkeen vielä tiedustella kokemuksia Facebook-ryhmässä.



Kuvio 6. Elementit kitkattomaan asiakaskokemukseen (Gert & Korkiakoski 2016,39).

Yrityksen henkilöstön tulisi hallita useita eri kanavia kyetäkseen vastaamaan asiakkaan tarpeeseen. Tällöin yrityksen teknologiaan ja työvälineisiin liittyvien toimintojen tulisi olla toimivia ja henkilöstön tietotaito ajan tasalla. Yritysten tulisi pyrkiä pois vahvoista siiloista, jotta liiketoiminnan kokonaisuus hahmotettaisiin paremmin. Usein isoissa organisaatioissa, toinen siilo ei välttämättä tiedä, mitä toinen siilo tekee. (Savolainen & Lehmuskoski, 2019,202.)

Elämykset

Massakuluttamisen maailmassa ihmiset etsivät onnellisuutta, jolloin elämysten merkitys kasvaa voimakkaasti. Asiakkaat saavat elämyksistä hetkellistä iloa, energiaa ja onnellisuuden tunnetta ja mitä vahvempi tunne on, sitä enemmän kuluttaja on siitä valmis maksamaan (Vahtola 2020).

Lindgren ym. (2019,99–102) otaksuvat, että pienemmät liikkeet tulevat keskittymään erilaisiin yhden elämäntyylin tuotteisiin ja palveluihin. Kuluttaja haluaa käydä kaupassa, koska se vahvistaa hänen elämäntyyliään ja identiteettiään. Toisin sanoen asiakas haluaa ostaa sisältöä elämällensä miellyttävässä ympäristössä, jota digitalisaatio ja data eivät vielä yksin pysty luomaan. Uudet kulutusympäristöt tulevat ole-

maan täynnä sellaisia elämysärsykeitä, jotka saavat asiakkaat kuluttamaan mahdollisimman paljon aikaa ja rahaa. Kyse on laadukkaan elämyksen tarjoamisesta sellaisessa fyysisessä tilassa, joka vaikuttaa asiakkaan mielentilaan niin, että hän haluaa käyttää yhä enemmän rahaa kaupan tuotteisiin ja palveluihin. Koska kuluttajat etsivät erilaisia tapoja parantaa kokemuksiaan, he tarvitsevat tunteen, että tietty kaupasta ostettava tuote parantaa asiakaskokemusta olennaisesti. Näin ollen asiakkaan psykograafisen profiilin tunteminen tulee entistä tärkeämmäksi, jotta asiakaskokemus voidaan optimoida.

Brändi osana asiakaskokemusta

Vahtola (2020) määrittelee brändin seuraavasti:

Brändi on yritys, yhteisö, henkilö, tuote tai palvelu, jolle on syntynyt tai jolle on luotu myönteinen tunnettuus. Brändi muodostaa identiteetin, joka voi luoda lisäarvoa sekä vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä. Brändiin yhdistetään yleensä laatu sekä laadukkuus.

Brändillä ja asiakaskokemuksella on samoja elementtejä, jotka molemmat koostuvat mielikuvista, tunteista ja kohtaamisesta. Vahtolan (2020) mielestä positiivinen asiakaskokemus kasvattaa brändiuskollisuutta ja johtaa asiakastyytyvyyteen sekä pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat edelleen tulevaisuudessa ja he vaativat sekä nopeaa, henkilökohtaista että räätälöityä palvelua. Pitkäaikaiset ja aidot ihmissuhteet perustuvat luottamukseen ja luottamus on kaiken toiminnan peruskivi. Asiakkaan luottamus hyvään palveluun ja vastuulliseen toimintaan on lähtökohta.

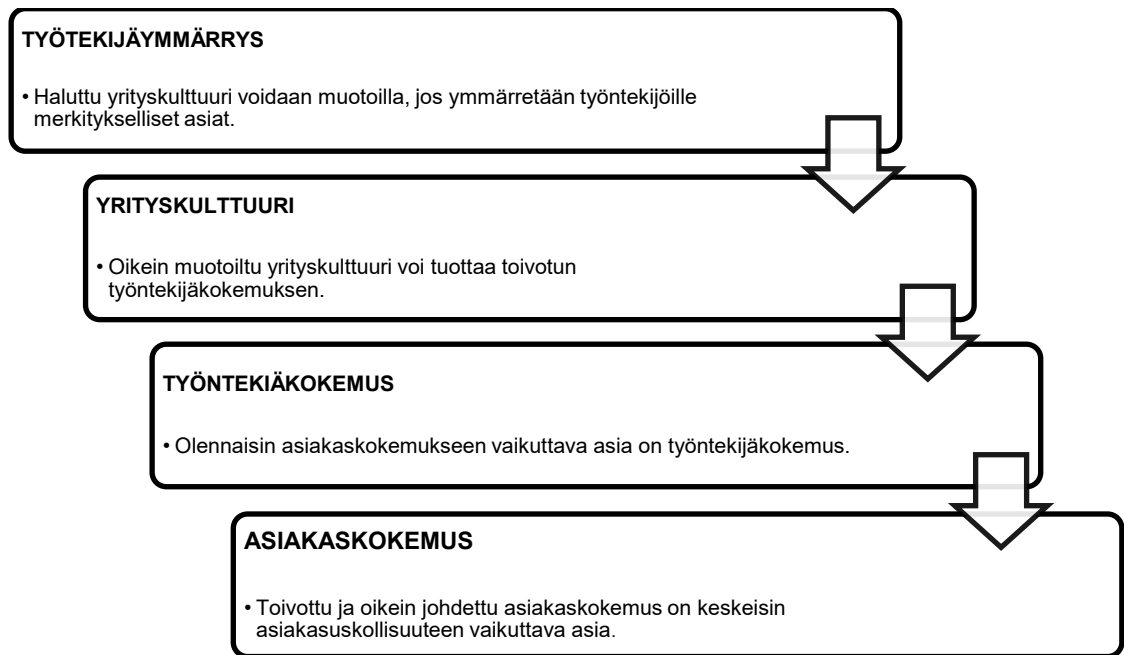
Brändin rakentamisessa pitää huomioida entistä tarkemmin, millainen viesti välittyy asiakaskokemuksen kautta. Brändi muotoutuu asiakkaille kaikissa kuluttajakohtaamisissa. Asiakaskokemuksen tulisi olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton. Brändi tulisi aina suunnitella yhdessä asiakaskokemuksen kanssa. Brändilupaus koskee sekä henkilökuntaa että asiakkaita. Markkinoinnissa pitää pystyä kos-

kettamaan asiakkaan henkistä puolta, jotta brändi koetaan merkitykselliseksi. Yritysten tulee puhutella kokonaisvaltaisesti asiakasta ja saada viesti tuntumaan sydämessä, sielussa ja mielessä. (Kotler, Kartajaya & Setivan 2011,51.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset ovat brändin luomisen avainasemassa, koska ihmiset näyttävät omalla toiminnallaan, miten brändi haluaa vastata asiakkaiden tarpeisiin ja kohdella heitä. Palveluyritysten parhaiden ihmisen tulisi työskennellä asiakasrajapinnassa, koska he ovat keskeisiä brändin rakentajia. Asiakastyötä tekevien tulee ymmärtää yrityksen arvot, palvelun tavoitteet, palvelulupaukset ja asiakasodotukset, jotta saavutetaan yhteinen päämäärä brändin viestistä. (Tuulaniemi 2016,53-54.)

Työntekijäkokemus asiakaskokemuksen peilinä

Paras tapa tuottaa asiakkaalle erinomainen asiakaskokemus on luoda yritykseen vahva asiakaspalvelukulttuuri, jossa henkilöstöllä on aito halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Kuviossa 7 on havainnollistettu asiakaskokemuksen taustalla olennaisesti vaikuttava menestysketju, joka muodostuu työntekijäymmärryksestä, yrityskulttuurista ja työntekijäkokemuksesta (Luukka 2019,117). Henkilöstön tyytyväisyys heijastuu asiakkaisiin, sillä työpaikan hyvä tunnelma välittyy positiivisesti palveluun ja luo korkeaa tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on suoraan verrannollinen taloudelliseen menestykseen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden suositteluhaluuteen, jotka vaikuttavat palveluliiketoiminnan kannattavuuteen. (Fischer 2012; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)



Kuvio 7. Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka 2019,117).

Työntekijäkokemuksella ja asiakaskokemuksella on suora yhteys toisiinsa, koska korkean asiakastyytyväisyyden omaavissa yrityksissä työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Ne yritykset, joilla on korkea asiakastyytyväisyys huomioivat henkilökuntaansa monin eri tavoin: heitä arvostetaan, koulutetaan, annetaan vastuuta ja palkitaan hyvistä suorituksista. Positiivinen työntekijäkokemus heijastuu suoraan asiakkaille. (Morgan 2018.) Jokainen kohtaaminen yrityksen sisäisessä vuorovaikutusketjussa vaikuttaa siihen, millainen kokemus asiakkaalle syntyy palvelutilanteessa. (Fischer & Vainio 2014,95.)

Esimiehillä on keskeinen rooli välittää organisaatiolle myönteistä, energisoivaa ja innostunutta tunnetta arvostamalla ja osallistamalla omaa tiimiään. Määrääminen, kontrollointi ja autoritäärisyys eivät luo ilmapiiriä, jossa yksilöt antaisivat parhaansa yrityksen käyttöön. Esimiehiltä odotetaan vuorovaikutteista luottamuksen ilmapiirin luomista, auttamista, läsnäoloa ja yhdessä rinnalla kulkemista. Parhaimmillaan johtaja hallitsee omat tunteensa ja saa alaisten parhaat kyvyt esiin. (Fisher & Vainio 2014, 179.)

Asiakaskokemuksen rakentaminen tulisi alkaa yrityksen johdosta, joka määrittää yrityksen ydinprosessit ja osa-alueet, joihin kuuluvat asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen, rekrytointi, henkilöstön valtaistaminen, seuranta ja palkitseminen sekä prosessit ja toimintatavat. Asiakaskokemuksessa henkilökunnan asenteella on merkittävä rooli ja sen vuoksi rekrytointiprosessissa kompetenssiosaamisen lisäksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Henkilökunnan kyky kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä kertoo heidän potentiaalistaan, jota osataan arvostaa nykyään enemmän kuin aiemmin. Erityisesti suomalaisessa kulttuurissa työntekijöiden valtuudet päättää palvelutilanteessa saattavat johtaa huonoon palveluun, koska sääntöjä ja ennalta määrättyjä prosesseja noudatetaan hyvin tarkasti ja henkilökunnan palveluhalu on näin jo valmiiksi latistettu. Asiakkaalle on paljon helpompi sanoa ei, kun lähteä selvittämään haastavampaa tilannetta. Palvelukonsepti saattaa olla joskus niin tarkasti kuvattu, ettei yksilölliselle palvelulle jää tilaa. Asiakaskeskeisimpien mallien luomisessa apuna on verkostoituminen ja erilaisten asiantuntijoiden käyttäminen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Asiakas tulee asettaa aidosti palvelun keskiöön ja miettiä toimintaa säännöllisesti, mitä asiakas oikeasti palvelulta odottaa. Prosessien ja käytänteiden avuksi voidaan ottaa ns. käänteinen asiakasajattelu, jossa ensin analysoidaan asiakkaan kannalta optimaalinen tilanne, jota verrataan palvelun nykytilaan, jonka jälkeen aloitetaan asiakaskokemuksen kehittäminen. (Korkiakoski 2019, 182–186.)

Toisten asiakkaiden suosittelu

Kuluttajat luottavat ostopäätöksissään yhä enemmän toisiin kuluttajiin, heidän suosituksiinsa ja käyttäjäkokemuksiinsa eri tuotteista ja palveluista. Yritysten mainontaan ei luoteta enää niin paljon kuin aiemmin, sen sijaan omien tuttavien mielipiteillä on iso merkitys. Sosiaalisten verkostojen avulla ihmisten on helppo vertailla kokemuksiinsa ja ostajilla on käytössään mittava määrä tietoa eri palveluiden toimittajista. Yritysten tulee ymmärtää kuluttajien verkostojen mielipiteiden merkitys ja voima. (Amnoff & Rubanovitsch 2015, 38–40; Kotler ym. 2011, 46–48.)

Visit Finlandin (2019) mukaan matkailuteollisuus on kokenut valtavan muutoksen digitalisaation vuoksi ja matkailua kehitetään entistä enemmän asiakaslähtöisesti. Digitaalisissa kanavissa asiakkaiden antamat suositukset matkakohteesta sekä arviot yrityksen antamasta palvelusta ja koetusta tuotteesta ovat usein toisen asiakkaan ostopäätöksen perusta.

Asiakaskokemuksen keskeisiä mittareita on NPS eli Net Promoter Score, joka antaa tiedon siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua sitä häneltä kysyttäessä. Tämä menetelmä korostaa asiakkaiden määrää, jolloin se kertoo todellisen asiakaskokemuksen. Palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkailta pyydetään arvioita 0-10 asteikolla, kuinka todennäköisesti suosittelisi palvelua. 0 tarkoittaa en suosittelisi ja 10 tarkoittaa ehdottomasti suosittelisin. Arvosanat 10 ja 9 luokitellaan suosittelijoiksi, 8 ja 7 neutraaleiksi ja arvosana 6-0 antaneet arvostelijoiksi. (Tuulaniemi 2016,243.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen, sen tuoman arvon, ilon ja hyödyn voi myös nostaa työntekijöille näkyville, jolloin se antaa kolmella eri tapaa merkityksellisyyttä työn tekemiseen. (Fischer & Vainio 2014,141; Grant 2011,96–103.):

- Työntekijän työn vaikutus loppuasiakkaalle auttaa työntekijöitä ymmärtämään syvemmin asiakasta.
- Saa työntekijän tuntemaan arvostusta omasta työpanoksestaan.
- Empatian avulla asiakasymmärrys syvenee asiakkaan tarpeiden, toiminnan ja tilanteen mukaan, kun voi helpommin asettua asiakkaan asemaan. Myös halu auttaa asiakasta lisääntyy.

Asiakasymmärryksessä on kyse asiakkaan odotusten, tarpeiden ja käyttäytymisen tuntemisesta. Yrityksen täytyy haluta tutustua asiakkaaseen ja puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä, jotta hänen odotuksiinsa voidaan paremmin vastata, ja asiakassuhde olisi molemmille osapuolille arvoa tuottava. Asiakasymmärrys on sitä, että ym-

märretään faktapohjaisesti se todellisuus, missä yrityksen asiakkaat elävät ja tunnetaan asiakkaiden motiivit, arvot, tarpeet, asenteet ja odotukset. (Ilmarinen & Koskela 2015; Korkiakoski 2019,191; Kukkonen 2017; Taulaniemi 2016,71.)

Asiakaslähtöisyyden edellytys on asiakasymmärrys, joka saadaan asiakastietoa jalostamalla. Tietoa kerätään jatkuvasti niin kohtaamisista kuin asiakassuhteista, joita hyödynnetään liiketoiminnassa päätösten tukena. (Arantola ja Simonen 2009,35; Korkiakoski 2019,191.) Se on asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan perusta, jossa yrityksen tulee ymmärtää sekä asiakkaan ajatuksia että toimintaa, kun asiakas käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita. Ymmärrykseen tarvitaan tietoa useista eri lähteistä, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva. Asiakasymmärrystä voidaan lisätä asiakastutkimuksilla, palvelupiste havainnoinnilla, erilaisten tietojärjestelmien analysoinnilla, yleisillä tutkimustiedoilla, kanta-asiakas- ja kassajärjestelmien raporteilla ja etnografisilla tutkimuksilla. Asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää asiakaspalvelua ja tarjoamaa parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskäyttäytymistä voidaan havainnollistaa esimerkiksi asiakaspoluilla, jotta osataan viestiä oikealla tavalla ja oikeaan aikaan asiakkaan tarpeiden mukaan. (Bergström & Leppänen 2015, 421-423.)

Asiakasymmärrykseen liittyy paljon uskomuksia ja perinteitä, jotka rajoittavat ymmärrystä, ja siksi niiden kriittinen analysointi on tärkeää, jotta voidaan ottaa askel seuraavalle tasolle. (Arantola 2006,29.)

Kuitenkin Matkailun toimialaraportista (2019) voidaan lukea, että Suomessa matkailuyrityksissä tiedon hyödyntäminen, kuten asiakasymmärryksen syventäminen, tiedon kerääminen ostoprosessista tai tarkemman datan kerääminen markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuudesta, ovat vielä jokseenkin hyödyntämättä.

Sosiaalinen kuuntelu

Sosiaalinen kuuntelu tarkoittaa verkosta saatavien asiakas- ja kilpailijaviestien keräämistä ja analysointia. Sosiaalisesta kuuntelusta on tullut olennainen osa proaktiivista

asiakaspalvelua. Kehittynyt teknologia mahdollistaa palautteisiin reagoimisen. Tiettyillä avainsanoilla kerätään tietoa eri foorumeilta yrityksen tutkittavaksi. Asiasanoja voivat olla vaikkapa eri tuotteiden nimet ja niihin liittyvä terminologia. Ohjelmistojen avulla saadaan tietoa myös keskustelun sävystä, kirjoittelun määrästä ja tietoa aktiivisista kirjoittajista. Yritys saa arvokasta tietoa yrityksen itsensä määrittelemien virallisten kanavien ulkopuolelta ja voi arvioida markkinointikampanjoittensa onnistumista. Lisäksi verkkosivujen katselukerrat, istunnon kesto ja välitön poistuminen kertovat yrityksille hyödyllistä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä (Greenberg 2010).

Sosiaalisen kuuntelun teknologioihin kuuluvat erilaiset asiakaspalveluportaalit, pikaviestintä eli chatbot-sovellukset sekä erilaiset markkinointiviestintää optimoivat automaation ja sosiaalisen kuuntelun ohjelmistot. Asiakaskokemuksen ytimessä ovat voimakas personointi ja automatisointi. Personointiin liittyy saatavilla olevan asiakastiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen, jolloin saadaan osuvampia hakutuloksia asiakkaan etsiessä hänelle sopivia vaihtoehtoja verkossa. Asiakas tulee saamaan myös entistä henkilökohtaisempaa suosittelua ja palvelua aikaisemman osto-, terveys- tai oppimishistoriansa ja asiakasprofiilinsa perusteella. Tulevaisuudessa myös tuotteet personoituvat entistä voimakkaammin asiakastiedon perusteella. Visionäärisiä teknologioita voidaan hyödyntää virtuaalisessa asiakaspalvelussa, jolloin tekoälyn ja automatisaation avulla voidaan tunnistaa erilaisia ilmeitä ja tunnetiloja. Liiketoimintasovellukset on rakennettu alustateknologioiden avulla, jolloin asiakas voi kommunikoida yritysten kanssa virtuaalitodellisuuden avulla ja toisaalta samaan aikaan perinteisemmät käyttöliittymät, kuten mobiilisovellukset muuttuvat entistä älykkäimmiksi. (Sweetwood 2016,11-13.)

Tannin & Kerosen (2013,24) mielestä lopulta kyse ei kuitenkaan ole sosiaalisen median kuuntelusta, vaan oman asiakassegmentin verkkokäyttäjien oppimisesta ja ymmärtämisestä. Asiakasymmärrys luo pohjan kohderyhmän tavoittamiselle, jolloin päämääränä on, että yritys herättää asiakkaan mielenkiinnon ja ohjaa hänet kohti sitouttavia sisältöjä.

2.2 Palvelu luo asiakaskokemuksen

Palvelu on ainakin jossakin määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yhdessä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa.

Grönroos (2015,77.)

Palvelu on asiakaskokemuksen keskeisimpiä asioita ja usein puhekielessä palvelulla tarkoitetaan asiakaskokemusta. Palvelu ja siitä keskusteleminen herättää kuluttajassa tunteita ja se jättää muistijäljen asiakkaalle. Palvelun tulee tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa ja hyötyä, josta he ovat valmiita maksamaan. Hyvä palvelu muistetaan kuitenkin edullista hintaa paremmin. Hyvän palvelun lähtökohta on asiakkaan ymmärtäminen, jonka avulla voidaan vastata asiakkaan odotuksiin. Palveluiden tulisi olla asiakkaan aikaa säästäviä ja olla helposti saatavilla. Asiakkaan antamat signaalit tulee osata tulkita oikein, sillä osa niistä voi olla sanattomia, jolloin niiden tulkitsemiseen tarvitaan henkilökunnalta tunneälyä. Asiakkaat odottavat, että heidän aiempi toimintansa muistetaan ja asiakkuutta arvostetaan. Toisen palveleminen vaatii aitoa halua auttaa ja ymmärtää asiakasta vahvan substanssiosaamisen lisäksi. (Koivisto ym. 2019,22–23.)

Fitzsimmons ja Fitzsimmons (2001, 18–19) ja Grönroosin (2015,25) mukaan asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. He ostavat tarjoomia, jotka koostuvat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion saamisesta ja muista tekijöistä. Käytännössä yritykset tarjoavat aina asiakkailleen palvelua, koska asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Keskeistä palveluissa on asiakkaan kokemus palvelusta, joka kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan, kaikki kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluomianaisuudet, käytön helppouden ja luottavuuden. (Taulaniemi 2016,74.)

Verrattaessa palveluita tuotteisiin tai tavaroihin (kuvio 9) voi huomata useita konkreettisia hyötyjä, joissa voidaan siirtyä resurssien kuluttamisesta resurssien jakamiseen, tavarosta prosessin hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palveluiden kuluttaminen vie tavallisesti vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen tai hävittäminen.

FYYSINEN TUOTE, TAVARA	VS.	PALVELU
Tuotantotila, varastot, myymälä	><	Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset	><	Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus	><	Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta
Suuri energian kulutus	><	Vähäenergistä
Omistaminen	><	Vuokraus, lainaus, leasing
Tavara	><	Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava	><	Kokemus
Staattinen	><	Dynaaminen

Kuvio 9. Tavarán ja palvelun keskeiset erot (Tuulaniemi 2016,17).

Toisaalta palveluilla ja tuotteilla on yhteistä niiden vetovoima, joka koostuu neljästä elementistä: toiminnallisuudesta, tunnearvosta, elämää muuttavasta arvosta ja yhteiskunnallisesta vaikutuksesta. Näistä jokainen tarjoaa vastauksia syvimpiin tarpeisiimme ja kadonneisiin tunteisiin. (Almquist, Senior & Bloch 2016,7.)

Palvelujen suunnittelu

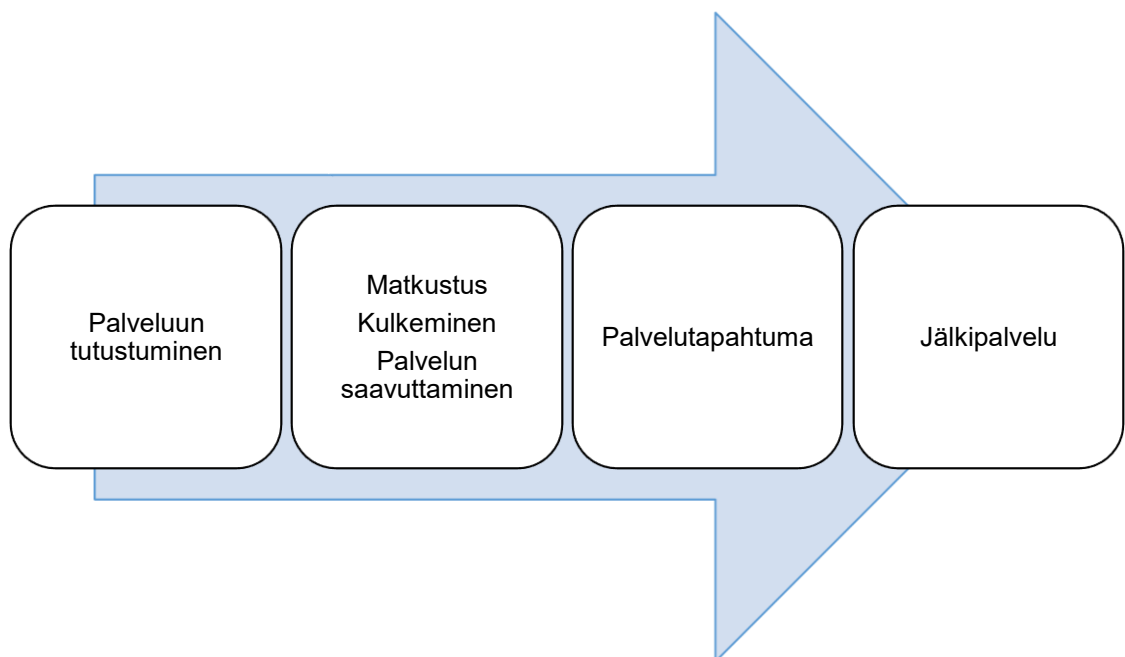
Koivisto (2007,43) on taiteen maisterin lopputyössä koostanut palvelujen suunnitteluprosessimalleista viiden eri tutkijan näkemyksen, joka on esitettyä kuviossa 10. Päävaiheista voidaan löytää yhteisinä piirteinä ideointi ja ideoiden karsinta, projektin käynnistys, palvelukonseptin suunnittelu, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöön-otto, testaus ja lanseeraus.

Gunnarsson (1993)	Ideointi	Palvelukonseptin suunnittelu	Markkina-analyysi	Palvelumalli	Markkinoinnin suunnittelu	Palvelun tuotannon organisointi	Muut toimenpiteet, jotka ovat tärkeitä palvelun käyttöönotolle
Edvardsson & Wilhelmsson (1994)	Ideointivaihe	Projektin käynnistys		Kehittämistyön vaihe		Käyttöönotto	
Edvardsson et al. (2000)	Ideointi	Projektiryhmän perustaminen ja resurssien hallinta	Palvelukonseptin suunnittelu	Palvelun käyttöönotto ja markkinointi			
Scheuing & Johnson (1989)	Palvelujen kehittämisen tavoitteiden ja strategian määrittäminen.	Ideointi ja ideoiden karsinta	Palvelukonseptin kehittäminen ja testaaminen	Palvelumallin kehittäminen ja testaus	Palvelun testaus ja koemarkkinointi	Palvelun lanseeraus	
Kinnunen (2003)	Palveluiden ideointi	Palveluidean määrittäminen	Palvelun tuotantokonseptin laadinta	Palvelumallin laadinta	Palvelun käyttöönottosuunnitelma	Palvelun lanseeraus	

Kuvio 10. Keskeiset palvelujen suunnittelun prosessimallit (Koivisto 2007, 43, muokattu).

Palvelupolku

Palvelu on prosessi, joka voidaan kuvata aika-akselilla, jossa asiakas kulkee ja kokee palvelun polkuna. Palvelupolku kuvaa kokonaisuutta, jossa vaiheet kuvataan kronologisessa järjestyksessä, jotta sitä voidaan tutkia vaiheittain ja siihen päästään käsiksi suunnittelun avulla. Palvelu jakautuu tuokioihin (kuvio 11), jotka sisältävät kontaktipisteitä. Palvelumuotoilussa suunnitteluhaaste jaetaan pienempiin osasiin, jolloin ongelmaa on helpompi analysoida. (Tuulaniemi 2016,78-79.)



Kuvio 11. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2016,79).

Asiakaspolku

Asiakaspolku on asiakkaan kulkema tie tiedonhankinnasta ostopäätökseen, tuotteen tai palvelun käyttöön, lisäpalveluiden ostoon ja edelleen uusintaostoon. Asiakaspolkua rakennettaessa yrityksen tulee tuntea asiakkaan ostopolku, ja siitä syntyvä ostokokemus, sekä peilata niitä yrityksen nykyisiin prosesseihin ja rakenteisiin. Yrityksiltä vaaditaan hyvää asiakkaidensa kohderyhmätuntemusta, jossa auttavat erilaiset tiedon keruuseen ja analysointiin kehitetyt ohjelmat. Arantola ja Simonen (2009,18) puhuvat segmenttiymmärryksestä, jossa tiedostetaan, että asiakkaat arvostavat erilaisia palvelumuotoja. Toiselle itsepalvelu voi olla mieluisin, kun taas toinen toivoo henkilökohtaista kontaktia. Tärkeintä on tiedostaa, missä vaiheissa ja missä kanavissa, asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa eli yrityksen tulee tietää asiakkaan palvelupolku hyvin. Siirtyminen yrityksen eri palvelukanavien välillä tulisi sujua jouhevasti ja palvelukokemuksen tulisi olla tasalaatuinen palvelukanavasta riippumatta. (Koivisto ym. 2019,23.)

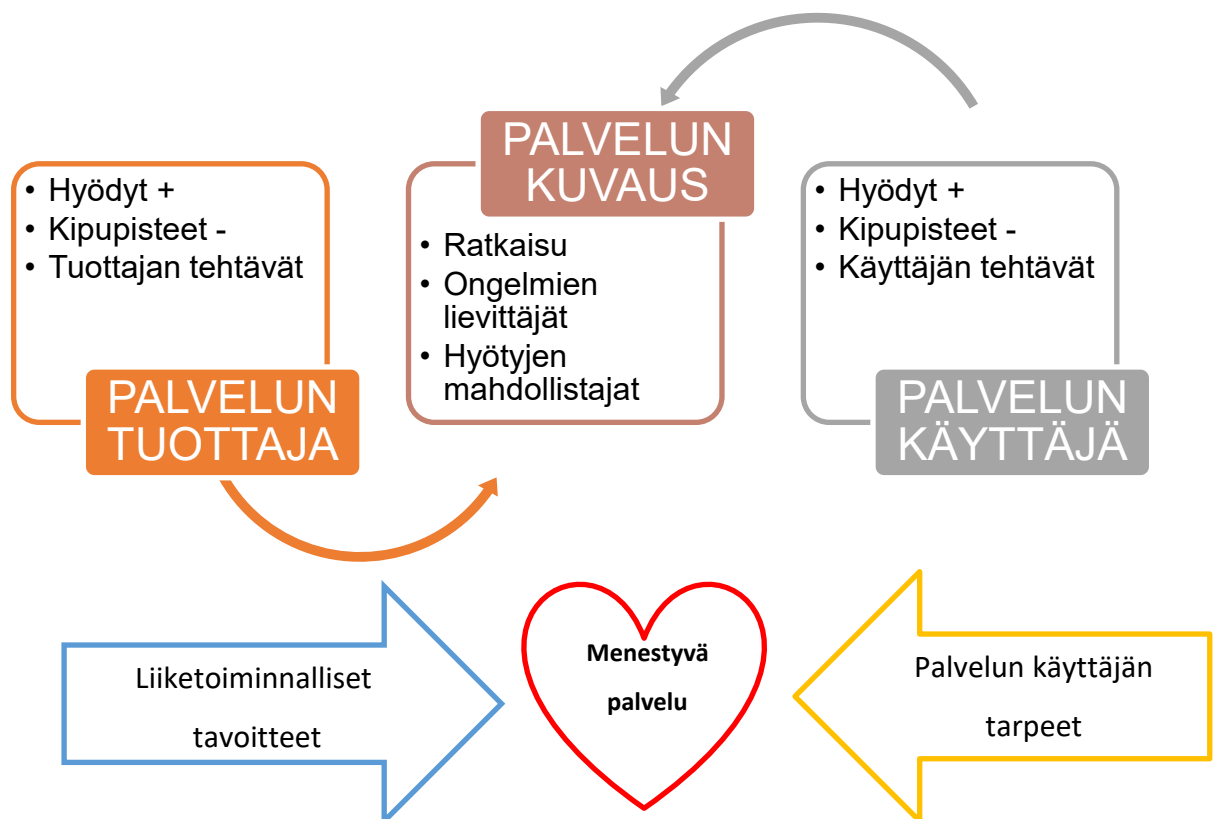
Nykyinen kaupankäynti saattaa muuttua merkittävästi, kun tuotteet tulevat käyttöömmä erilaisina tarpeisiin perustuvina palveluina. Laitteisiin ja esineisiin tulee sensorit, jotka kertovat niiden sijainnin ja kunnon. Enää ei ole välttämättä taloudellisesti järkevää omistaa esimerkiksi autoja, jonka omistaminen on ollut perusteltua aiemmin mm. siksi, että tiedät millainen ja millaisessa kunnossa se on. Jatkossa sensorien avulla voit tarkistaa minkä tahansa esineen kunnon, ja millä hinnalla saat sen käyttöösi, joko parempi tai huonompikuntoisena. Tulevaisuudessa erilaisten esineiden tai asioiden omistaminen muuttuu, koska se on kallista. Siirrytään tuotteiden tarjoamisesta tuotteiden kohdentamiseen, eli siirrytään liiketoimintamalliin, jossa tuotteet ovat edellisemmin ja mukavammin asiakkaalla käytössä kuin omistamalla itse kyseiset tuotteet. (Lindgren ym. 2019, 102-104.)

Palvelukonsepti

Palvelukonsepti määrittelee palveluidean, joka kuvaa palvelun perusajatusta. (Koivisto ym. 2019,232). Palvelu on tärkeä osa konseptia ja sen kustannustehokkuutta

pyritään lisäämään itsepalvelulla. Toisaalta konsepti voidaan luoda ylelliseksi palvelun avulla ja erottua halpatuottajista.

Forsberg ja Säynäjäkangas (2018,113-114) ovat kehittäneet palvelun konseptointityökalun (kuvio 12), joka koostuu kolmesta pääelementistä: palvelun tuottajasta, palvelun kuvauksesta ja palvelun käyttäjästä. Konseptityökalussa yhdistyy liiketoimintänäkökulma ja asiakasnäkökulma. Palvelun tuottajan osuudessa kuvataan ja eritellään palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet palvelun tuottamiselle, ja palvelun käyttäjän osuudessa käyttäjän tarpeet palvelun käyttämiselle. Palvelun kuvaus kertoo kehitetyn palvelun ydinkuvauksen. Palvelun kuvauksen tulee olla linjassa sekä palvelun tuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, että palvelun käyttäjän tarpeisiin.



Kuvio 12. Uuden palvelun konseptointityökalu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018,113, muokattu).

Henkilökohtainen palvelu

Asiakas arvostaa tulevaisuudessa yhä enemmän henkilökohtaista palvelua ja henkilökohtaisia ratkaisuja, joten yrityksen tulee pyrkiä jatkuvaan luonnolliseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Ylivoimainen asiakaskokemus vaatii yrityksiltä ammattitaitoista, erinomaista ja ystävällistä henkilökuntaa. Sosiaalisilla vuorovaikutustaidoilla ja persoonalla on suuri merkitys tulevaisuuden asiakaskokemuksessa. (Vahtola 2020.)

Tutkimuksen (Fonecta, 2017) mukaan suomalaiset eivät koe itsepalvelua ja henkilökohtaista palvelua toisensa poissulkevinä asioina tai vastakohtina. Asiakaspalvelulle on kysyntää, vaikka erilaiset itsepalvelujärjestelmät lisääntyvät ja kehittyvät. Itsepalvelu koetaan hyväksi vaihtoehdoksi, kun kyseessä oleva palvelu tai tuote on selkeä ja yksinkertainen esim. lippujen tilaaminen ja pikakassat. Tällöin asiointin nopeus ja vaivattomuus ovat selkeitä etuja. Henkilökohtaista palvelua kaivataan, kun aihe on monimutkainen tai kuluttaja tarvitsee enemmän tietoa päätöksenteon tueksi. Lisäksi ongelmatilanteissa henkilökohtaista palvelua arvostetaan. Henkilökohtainen palvelu on kiinni asiakaspalvelijasta, mutta hyvällä henkilökohtaisella palvelulla on helpompi yllättää asiakas positiivisesti verrattuna itsepalveluun.

Tuulaniemen (2016,55) mukaan palvelua kulttuurina on vaikea kopioida toimintamallina, toisin kuin tavaroita, joita on helppo valmistaa tai tuottaa. Palvelu on asiakkaalle lisäarvo, josta halutaan maksaa ja se voi luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. Palvelukulttuuri tarkoittaa yhteisön henkisten ja aineellisten kykyjen kokonaisuutta, joka jokaisen yrityksen on rakennettava itselleen.

Ahvenainen ym. (2017,121) ja Vahtola (2020) ovat samaa mieltä, että asiakasrajapinnassa olevan henkilöstön pitää saada ymmärrys yrityksen strategiasta. Ne työntekijät, jotka toimivat asiakasrajapinnassa ovat yrityksen kannalta näköalapaikalla. Johdon sitoutuminen ja halu kehittää asiakasstrategiaa heijastuu asiakaslupauksen luomiseen asiakasrajapinnassa. Johdon on tärkeää tietää, millaisia viestejä ja sig-

naaleja asiakkaat antavat palvelupisteissä toiminnan kehittämiseksi ja palvelukokemuksen parantamiseksi. Jos henkilöstö motivoidaan palkitsemalla raportoimaan rehellisesti kaikista asiakaspalautteista ja sitoutetaan viemään asiakastilanteet loppuun, voi yritys parantaa asiakaskokemusta huomattavasti. Kun työntekijöille annetaan valtuudet itsenäiseen päätöksentekoon ja ajatteluun, asiakastilanteet nopeutuvat ja asiakkaat saavat vastaukset entistä nopeammin kaikissa palvelukanavissa. Tämä edellyttää vahvaa yrityskulttuuria, selkeitä toimintaohjeita ja hyvää koulutusta. Kun henkilökunnalle annetaan riittävät valtuudet hoitaa vaativatkin asiakastilanteet itse, lisää se henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun palautteiden käsittelyaikojen nopeutuessa. Useat asiakaskokemuksen innovaatiot syntyvät asiakasrajapinnassa, joten sen vuoksi johdon kannattaa kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia ja testaamaan erilaisia toimintatapoja. Työntekijät lisäksi näkevät ja kuulevat toistuvat asiakaskokemuksen ongelmakohdat sekä onnistumisen aiheet. Säännölliset ideapalaverit voivat auttaa hyödyntämään kentältä saatua palautetta käytännössä. Yritysten on hyvä karsia turhaa hierarkiaa asiakasrajapinnan ja johdon väliltä. Usein valta on keskittynyt organisaatorakenteiden ylimpiin portaisiin ja asiakasrajapinnasta se saattaa puuttua kokonaan. Suorittava työ voi kasaantua asiakasta lähellä oleville työntekijöille, jolloin asiakaspalveluun käytettävä aika vähenee. Yrityksen menestymistä kasvattaa enemmän asiakkaan kanssa vietetty aika kuin sisäiseen raportointiin käytetty aika. Sisäiset prosessit tulisi suunnitella niin, että asiakaspalveluun jää mahdollisimman paljon aikaa. Henkilöstön koulutus ja resurssointi tulisi keskittää erityisesti asiakasrajapintaan, koska he ovat lähinnä asiakasta ja viestivät päivittäin yrityksen arvoista ja toimintatavoista ulospäin. Monet yritykset kohdistavat investoinnit keski- ja ylimpään johtoon työntekijöiden kustannuksella.

Henkilöstön palkitsemisella voidaan ohjata fokusalueita, työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen tulokseen. Asiakaskokemuksen rakentamisessa tulee huomioida asiakassuhteiden kesto ja organisoida myynti nykyasiakkaiden myyntiä tukevaksi, sillä potentiaalisin myynnin kasvattaja ovat yrityksen kanta-asiakkaat. Jos keskitytään ainoastaan uusmyyntiin, asiakassuhteet jäävät lyhyiksi ja suositt-

teluhalukkuus jää matalaksi. Asiakasmäärien sijaan tulisi näkökulma kääntää lisämyynnin mahdollisuuksiin kohdentamalla myyntitoimenpiteet ja mainonta tarkemmin aiemman ostohistorian perusteella oikeille segmenteille. (Greenberg 2010.)

Gertin ja Korkiakosken (2016, 116–120) mielestä yrityksen sisäisissä prosesseissa ja toimintatavoissa tulisi pitää asiakaskokemus keskiössä, jotta yritys voi mahdollisimman ketterästi muuttaa toimintaansa asiakkaiden käyttäytymisen ja ympäristön muuttuessa. Usein yrityksillä on varsin pitkään juurtuneet prosessit käytössä, joilla on ohjattu toiminnan sisäistä sujuvuutta, joka ei välttämättä anna asiakkaalle parasta asiakaskokemusta. Usein äärimmilleen hiottu sisäinen konsepti saattaa aiheuttaa asiakkaan pompottelun, koska jokainen haluaa hoitaa oman tehtäväkenttensä mahdollisimman nopeasti ja sisäisten aikataulujen mukaan. Tällöin jää huomaamatta, että asiakkaan varsinainen asia ei tule hoidetuksi. Varsinkin haastavien asiakastilanteiden kohdalla, tehtävä mieluummin siirretään eteenpäin ilman, että asia hoidettaisiin kerralla kuntoon. Asiakkaat vaativat nykyisin entistä enemmän yksilöllistä palvelua. Asiakaskokemukseen tulisi saada yksilöllinen tunne automatisaatiota ja henkilökohtaista palvelua yhdistellen. Aitoon ja innovatiiviseen asiakaskokemukseen vaaditaan omistautumista ja vastuunkantoa, jossa ovat seuraavat toimintamallit:

- Yrityksen fokus on ulospäin, ei sisäisissä prosesseissa.
- Asioilla on omistaja, joka aidosti auttaa asiakasta. Ei piilouduta prosessien taakse.
- Uskalletaan kyseenalaistaa nykyisiä prosesseja innovoimalla uusia toimintatapoja.
- Jokaisen tulisi roolistaan riippumatta toimia asiakasrajapinnassa, jotta asiakaskeskeisyys on mukana yrityksen kaikessa toiminnassa.

Asiakaskokemuksessa on tärkeintä eri asiakassegmenttien tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja ylittäminen. Nykyinen moderni teknologia mahdollistaa asiakaskokemuksen rakentamisen entistä tehokkaammaksi, nopeammaksi ja monipuolisemmaksi sekä mahdollistaa entistä paremmin keskittymisen asiakkaiden henkilökohtaiseen palveluun. Profilointi auttaa ymmärtämään asiakasta, kun selvitetään asiakaskohderyhmän demograafisia tekijöitä, tavoitteita, kokemuksia, käyttäytymistä ja motiiveja.

Ne kertovat asiakkaiden mieltymyksistä ja ostopäätösprosesseista. Profiloinnilla saadaan muodostettua erilaisia asiakassegmenttejä. Yritysten on pitää tuntea asiakkaansa ja ymmärtää eri asiakassegmenttien ja -ostajapersoonien erot. Asiakaskokemuksen rakentamisessa tulee huomioida asiakassuhteiden kesto ja organisoida myynti nykyasiakkaiden myyntiä tukevaksi, koska potentiaalisin myynnin kasvattaja ovat yrityksen kanta-asiakkaat. Jos keskitytään ainoastaan uusmyyntiin, asiakassuhteet jäävät lyhyiksi ja suositteluhalukkuus jää matalaksi. Asiakasmäärien sijaan tulisi näkökulma kääntää lisämyynnin mahdollisuuksiin kohdentamalla myyntitoimenpiteet ja mainonta tarkemmin aiemman ostohistorian perusteella oikeille segmenteille. (Greenberg 2010.)

Onnistunut asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas kulkee läpi arvoketjun, jonka lopputuloksena on asiakaskokemus, joka on muuttunut paljon digitalisaation vuoksi. Itsepalvelun vuoksi henkilökohtainen myyntityö on vähentynyt, koska asiakas hoitaa itse ison osan ostoprosessista. Yrityksen tulee analysoida tarkasti yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamispisteet, jotta asiakaskokemuksesta saadaan syvällisempää tietoa. Ennen palvelut olivat alueellisesti keskittyneitä, mutta globalisaation, digitaalisten liiketoimintaprosessien ja palvelukanavien kehityksessä yrityksen sijainnilla on aiempaa vähemmän merkitystä. Digitalisaatio on mullistanut liiketoimintaa ja kasvattanut asiakkaan valtaa suhteessa yritykseen. Se on myös tuonut kokonaan uusia toimialoja, kuten Airbnb, joka on haastanut majoitusliikkeet omistamatta yhtään kiinteistöä tai Uber on haastanut taksiliiketoiminnan omistamatta yhtään autoa. Nämä ja vastaavat muutokset ovat vasta alussa. (Gert & Korkiakoski 2016,46-49.)

Arantolan (2006, 67-68) mukaan asiakaspalvelussa ja myynnissä saadaan paljon hiljaista tietoa ja palautetta asiakkailta, joka ei kirjaudu mihinkään tietojärjestelmään. Toisinaan palautetta ei havaita edes palautteeksi, vaan syntyy hiljaista tietoa siitä, mihin ollaan tyytyväisiä, ja mitkä osa-alueet kaipaisivat kehittämistä. Tieto kertyy epäsystemaattisesti yksilöille, mutta tiedon voisi kerätä järjestelmällisesti talteen ja kehittää palveluita sen perusteella. Palaute voidaan kerätä lomakkeilla tai keräämällä

teemoja kausiluonteisesti, jotka voidaan purkaa yhdessä viikkopalavereissa tai dokumentoida asiakassuunnitelmiin myös suullisesti saatua palautetta.

Monikanavainen asiakaspalvelu

Monikanavainen asiakaspalvelu kehittyy voimakkaasti ja on syrjäyttämässä perinteisiä puhelinpalvelukeskuksia ja sähköpostitse tapahtuvaa asiakaspalvelua. Uusimmat asiakaspalveluteknologiat, chat, itsepalveluportaalit ja tietämyskannat, on otettu mukaan sosiaalisten medioiden rinnalle asiakaspalvelutyöhön. Asiakaspalvelu on siirtynyt voimakkaasti verkkoon ja mobiiliin. Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen on kyettävä palvelemaan asiakasta monikanavaisesti ja asiakkaan toivomalla tavalla. (Visit Finland 2019, 6.)

Brändi ei voi vaikuttaa siihen, minkä kanavan asiakas valitsee, mutta palvelukokemuksen tulisi olla tasalaatuinen kaikissa kanavissa. Asiakkaan kokemus ja mielikuva brändistä muodostuu hänen omasta kokemuksestaan, joka kehittyy yrityksen eri kanavien antamista viesteistä. Palvelun tasalaatuisuus on haaste johdolle, joka usein hajauttaa vastuut asettamalla siiloutuneesti jokaiselle osastolle omat tavoitteet: asiakaspalvelulla ja myynnillä omat tavoitteensa ja markkinoinnilla omansa, jolloin kokonaisuutta ei näe suoraan kukaan. Haasteet ovat niin järjestelmissä, prosesseissa kuin ihmisissä. Helposti yritys keskittyy vain brändiin ja sen alla tuotettavien palveluiden kehittämiseen. Kosketuspisteet huomioidaan viimeisenä, vaikka juuri ne ratkaisevat, ostaako asiakas tuotteen tai palvelun vai jättääkö kokonaan ostamatta. Koskaan ei voi tietää, minkä kanavan asiakas valitsee, jolloin palvelun on oltava yhtä laadukasta jokaisessa yrityksen tarjoamassa palvelukanavassa. (Filenius 2015,45-47.)

Renforsin (2013,4) mukaan myyntityötä monikanavaympäristössä tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena, koska sähköisen kaupan kasvu on aiheuttanut konflikteja myyntikanavien välille. Asiakkaan sopeutuminen teknologisoituvaan ympäristöönsä

on muuttanut asiakkaan vaatimuksia myyjän toimintaa kohtaan kasvokkain tapahtuvassa myyntikohtaamisessa, mikä puolestaan vaikuttaa huomattavasti myyjän toimintaan ja sen laatua koskevaan arviointiin.

Digimaailman vuoksi asiakas tekee nykyisin monesti ennen tuotteen tai palvelun ostoa taustatyön itse eli myyjän rooli on muuttunut aiemmasta. Ostokäyttäytyminen on muuttunut ja muuttaa markkinoita jatkuvasti. Nykyisin myyjät voivat asennoitua siihen, että kontaktin ottava asiakas on jo hyvin valmis ostamaan tuotteen tai palvelun. Myyjältä vaaditaan siis yhä monipuolisempaa ammatillista osaamista ja teknologian hallitsemista. (Aminoff ja Rubanovitsch 2015,199-201.)

Merkittävää kilpailuetua on mahdollista saada rakentamalla asiakaskokemus monikanavaisesti eri ympäristöjä yhdistelemällä. Esimerkiksi mobiilisovelluksen avulla verkkokaupan hakuominaisuudet on mahdollista tuoda mukaan kivijalkaliikkeeseen. Paikkatieto toisi kuluttajan profiilin mukaiset kampanjahinnat asiakkaalle liikkeeseen saavuttaessa. Mikrologaatiopalvelu voi tunnistaa asiakkaan sijainnin kaupassa ja antaa tietoa kulloisestakin tuotteesta, jota asiakas myymälässä tarkastelee tai antaa sijaintitietoja asiakkaan hakemista tuotteista myymälässä. Kun kivijalkamyymälä otetaan mukaan digitaaliseen asiakaskokemukseen, voidaan asiakkaalle tarjota paljon lisäinformaatiota, jota asiakas voi tutkia joko omalla tai yrityksen älylaitteella. Kun verkkokauppa ja kivijalkamyymälä integroidaan, voi asiakas tarkastella kaupan varastosaldoja, maksaa tuotteensa jonottamatta ilman kanta-asiakaskorttia ja hyödyntää aiemmin kuponkeina tai tarjouskoodeina olleet henkilökohtaisen profiilin mukaiset tarjoukset. Vaatekaupat hyötyvät verkko- ja kivijalkaliikkeiden yhdistämisestä verkkokaupan suurien palautusmäärien kanssa. Asiakkaat voivat ladata omaan profiiliin koksensa, jolloin hänelle näytetään vain hänelle sopivia vaatteita ja sovituskopin interaktiivinen peilin avulla voi kutsua luokseen myyjän tai tarkastella itse saatavilla olevia väri ja kokovaihtoehtoja. (Gert ja Korkiakoski 2016, 140-142.)

Viskanin (2020), joka on verkkokaupparatkaisujen toimittaja, tutkimuksen mukaan kivijalkamyymälän avaaminen kasvattaa saman alueen verkkokauppatilauksia n. 40%.

Verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden yhteistyön hyödyt ovat monipuolisia, joista konkreettisimpia on myynnin kasvattaminen. Verkkokaupan on todettu tukevan kivijalkamyymälöiden myyntiä monella tapaa ja on havaittu, että hyötysuhde toimii molempiin suuntiin. Kun monikanavainen myynti sitouttaa asiakasta pitkällä aikavälillä, näkyy kivijalkamyymälän olemassaolo myös lyhyellä aikavälillä verkkokaupan tilauserissä.

Omnichannel linkittää kanavat niin, että asiakas voi liikkua vapaasti eri kanavien välillä. Käytännössä omnichannel tarkoittaa esimerkiksi tuotteen tilaamista noudettavaksi myymälästä, verkkokauppa-asiakkaan ohjaamista lähimpään myymälään, tai myymälässä tapahtuvaa verkko-ostosta, jos esim. tuote on myymälästä loppunut. Asiakkaat ovat valmiita antamaan enemmän omia tietojaan palveluntarjoajille, jotta saisivat tulevaisuudessa parempaa palvelua ja uusia innovatiivisia elämyksiä ostoksilla käydessään. (Savastano, Bellini, D'Ascenzo, & De Marco 2019; Sweetwood 2016,13; Viskan 2020.)

Ostopäätöstä saatetaan miettiä joskus pitkäänkin, mutta kun päätös on tehty, halutaan ostaminen tehdä heti. Asiakkaat haluavat, että heitä palvellaan entistä nopeammin ja edullisemmin, monissa eri kanavissa ja ympäri vuorokauden. Tärkeimmät teknologiat digiaikana ovat markkinoinnin automaatio, sosiaalinen kuuntelu ja monikanavaiset palveluratkaisut. Lisäksi tiedon keräämiseen ja analysointiin rakennetut järjestelmät auttavat asiakaskokemuksen rakentamisessa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 49-50.) Sosiaalisen median seuranta antaa tärkeää tietoa yrityksille sekä markkinoinnin että asiakassuhteiden hallintaan. (Greenberg 2010.)

Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen johtaminen perustuu myynnin, asiakashallinnan ja markkinoinnin saumattomaan yhteistyöhön, koska myyntiorganisaatiot pienevät. Asiakasdatan ja ennakoivan analytiikan avulla asiakkaille markkinoidaan juuri heille sopivia tuotteita tai lisäpalveluita. Tätä varten yritys tarvitsee riittävän määrän tietoa asiakkaista. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 46-47.)

Markkinoinnissa muutos on suurinta, kun yksisuuntainen viestintä on muuttunut kaksisuuntaiseksi digitaaliseksi palveluksi. Asiakkaat toivovat henkilökohtaisia palveluja ja etuja ostohistoriansa perusteella. Sisältömarkkinointi tarvitsee oikea-aikaiseen markkinointiin asiakasdatan pohjalta luodut viestipolut ja niiden automatisoinnin. Järjestelmä tarjoaa henkilökohtaisempaa palvelua, kun asiakkaan ostokäyttäytymisen tiedetään tarkasti ostohistorian avulla. Automaatio ei korvaa henkilökohtaista palvelua, mutta se vähentää rutiineja ja helpottaa nopeaan henkilökohtaiseen dataan perustuvan kontaktointijärjestelmän luomista. Markkinoinnin automaation muutos parantaa asiakaskokemusta ja asiakkaat reagoivat paremmin vähentyneeseen viestintään, asiakas saa nopeammin vastauksen kysymyksiinsä. Kokemus muuttuu yksisuuntaisesta kaksisuuntaiseen viestintään, jolloin asiakas kokee saavansa henkilökohtaista palvelua, asiointi verkkokaupassa nopeutuu ja parhaiden asiakkuuksien palvelu paranee. (Sweetwood 2016, 14–16.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua käytetään tavallisimmin asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutusprosessien kehittämisessä. Puhutaan niin sanotusta asiakasrajapinnasta, jossa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus tapahtuu ajallisena prosessina, joka määrittää sen, miten palvelua käytetään ja miten palvelun tarjoajan kanssa asioidaan. (Koivisto ym. 2019,57.) Asiakasymmärrystä voi lisätä palvelumuotoilun avulla, jossa tärkeimpiä vaiheita ovat tutkimukset kohderyhmän odotuksista, tavoitteista ja tarpeista eli ymmärryksen lisääminen keräämällä ja analysoimalla erilaisia asiakastietoja. Hyvin analysoitu tieto auttaa löytämään kohderyhmälle merkityksellisiä asioita (Greenberg 2010) ja mahdollistaa palvelukonseptien luomisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Tuulaniemi 2016,142–143.) Tiedosta tulee ymmärrystä vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja rikkaimmillaan silloin, kun tiedon perusteella innovoidaan uusia tuotteita tai palveluita. Asiakaslähtöinen innovointi on mahdollista, kun tiedetään asiakkaiden toiminnasta ja tarpeista. Usein asiakaspalautteita hyödynnetään vain asiakaspalautteiden käsittelyyn ja uusien palveluiden innovointi unohtuu. (Arantola 2006,77–80.) Palvelumuotoilulla tarkoitetaan niin fyysisten

kuin aineettomien palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelukokemus suunnitellaan niin, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita että liiketoiminnallisia tarpeita. (Tikka ja Gävert 2018,53.)

2.3 Trendit suunnan näyttäjinä

Strategisessa suunnittelussa halutaan nähdä tulevaisuuteen, jotta tänään tehdyt investointipäätökset toimisivat myös tulevaisuudessa. Tulevaisuutta tutkittaessa käytetään työvälinenä trendejä, megatrendejä ja heikkoja signaaleja, joiden avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta, joka perustuu historian ja nykyisyyden tietoon sekä mielikuvitukseen. (Hiltunen 2017,35.)

Trendit kertovat muutoksen suunnasta, jotka alkavat menneisyyden tapahtumista ja jatkuvat tulevaisuuteen eli kertoo yleisestä asian kehittymisestä, joka tapahtuu ajan kanssa vähitellen (Kuusi, Bergman & Salminen 2013,331). Trendien muutoksia voi ennakoida hiljaisten signaalien avulla jo hyvissä ajoin ennen itse muutosta. Heikot signaalit ovat arkisia havaintoja uusista käytänteistä, jotka ravistelevat totuttuja tapoja tai asioita, ja niihin suhtautuminen voi olla jopa negatiivista. Heikkoja signaaleja tarkastelemalla voidaan havaita uusia nousevia trendejä ja niiden avulla voidaan suunnitella uusia palveluita ja tuotteita. (Hiltunen 2017 56-66.)

Tulevaisuusikkunan avulla voidaan tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja kuvata niitä visuaalisesti. Sen avulla voidaan saada esille vahvoja vallitsevia trendejä ja piileviä heikkoja signaaleja, ”trendi-ituja”, eli merkkejä jostain uudesta ja mahdollisesti nousevasta asiasta. Visuaaliset heikot signaalit voivat olla esimerkiksi kuvia, valokuvia, animaatioita tai videon pätkiä uusista keksinnöistä tai nykyajan oudoista ilmiöistä. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

Trendejä voi analysoida monella tapaa esimerkiksi trendisyväluotausmenetelmällä (Hiltunen 2017,214), jossa valitaan havaittu trendi ja sitä pohditaan vastaamalla seuraavien kysymyksiin:

- Miten trendi voisi vaikuttaa organisaatioomme tai tuotteeseemme yhden, kahden tai viiden vuoden päästä?
- Mitä mahdollisuuksia tämä trendi voi tuoda organisaatiollemme?
- Mitä uhkia se voi tuoda?
- Voiko tämä trendi tuoda alalle uusia kilpailijoita?
- Miten trendi yleensä vaikuttaa toimialalla?
- Voiko tällä trendillä olla vaikutuksia muihin liiketoimintaamme vaikuttaviin trendeihin?
- Nostaako trendi uusia kuluttajatarpeita?
- Mitä uudenlaisia tuotteita tai palveluita voisimme tuottaa, jotka vastaisivat tähän trendiin?
- Onko näkyvissä vastatrendiä ja miten se voisi vaikuttaa organisaatioomme?

Megatrendit määrittävät menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta

Megatrendit vaikuttavat elämäämme ja sitä kautta kulutukseen. John Naisbitt nimesi vuonna 1982 suuret muutossuuntaukset megatrendeiksi, joilla on laajoja globaaleja vaikutuksia. Megatrendien juuret johtavat historiassa vuosien taakse, määrittelevät nykyisyyttä ja ohjaavat tulevaisuutta. Megatrendien vaikutusajaksi arvioidaan viidestä kymmeneen vuotta, mutta osa niistä voi vaikuttaa pidempäänkin. Yleisesti eri aloille vaikuttavia megatrendejä ovat väestön kasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, ilmaston muutos ja ympäristön saastuminen, digitalisaatio ja teknologian kehitys. (Hiltunen 2017,37.)

Euromonitor International (Angus & Westbrook 2020) on nimennyt kahdeksan erityisesti matkailuun vaikuttavaa kuluttajien megatrendiä:

- Terve elämä
- Enemmän kokemuksia
- Premiumisaatio
- Eettinen elämäntapa
- Muuttuvat markkinat
- Sitoutuneet kuluttajat
- Keskiluokan lomatarjonta
- Ostamisen uudet muodot

Digitalisaatio

Digitalisaatiolla on huomattava vaikutus matkailualalla, koska se muuttaa alan prosesseja ja viestintää asiakkaiden kanssa. Matkailupalveluiden markkinointi on muuttunut ja digitalisaatio avaa uusia ja luovia tapoja tarjota matkailupalveluita ja parantaa asiakaskokemusta. (OECD 2020.)

Digitalisaation kehityksen vuoksi vanhat kaupan alantoimijat pyrkivät mukauttamaan toimintansa muuttuneeseen toimintaympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin. Kauppa on elänyt historian valossa muutoksessa aina: torikauppa siirtyi aikanaan kivijalkaliikkeisiin, pienet kivijalkaliikkeet jäivät vähittäiskaupan jalkoihin ja vähittäiskaupat jyrättiin markettien voimasta. Lopulta kauppa keskittyi suuriin kauppakeskuksiin ja nyt murroksessa ovat kauppakeskukset niin kaupungeissa kuin keskustojen ulkopuolella. Kaupan ala muuttuu jatkuvasti, koska se määrittää ihmisen tarpeet ja halut. Pysyvää kaupankäynnin toimintaympäristöä ei siis ole, vaan se muuttuu luontaisesti kehityskulun mukaan. (Lindgren ym. 2019,93-95.) Digitalisaatio, globalisaatio ja sosiaalinen media ovat tuoneet asiakaskokemukseen uuden aikaulottuvuuden, sillä tieto kulkee salamannopeasti ja sen vuoksi asiakaan kokemukseen tulee panostaa joka ikinen hetki (Filenius 2015,31).

Digitalisaatio ja tekoäly voi monella alalla toimia ihmisen tukena ja auttaa esimerkiksi ennusteiden teossa, mutta ihminen viime kädessä vastaa päätöksistä. Tekoäly ei todennäköisesti korvaa ihmistä sellaisissa työtehtävissä, joissa vaaditaan monipuolista empatiaa, viestintää, tunneälyä tai luovuutta. (Merilehto 2019.) Matkailutoimiala ja sen mukana matkailutyö muuttuu koko ajan ja työtehtävissä vaaditaan monipuolista osaamista mm. kielitaidosta liiketoimintaosaamiseen, luovuutta, vuorovaikutustaitoja, kulttuurituntemusta, ennakointi- ja reagointikykyä, muutosvalmiutta sekä kykyä hahmottaa matkailun prosesseja ja tuotantoa. (Tunkkari-Eskelinen 2017,164.)

Työ- ja elinkeinoministeriön matkailun toimialaraportin (2019) mukaan edistyneimmät matkailuyritykset ymmärtävät, että koko palvelutuotannon digitalisointi ja järjestelmien tehokas yhteensopivuus mahdollistavat merkittävää kustannushyötyä.

Asiakkuusindeksiraportista (2019) selviää, että matkailu johtaa toimialojen digitaalisuudessa eli kertoo asiakkaiden halusta asioida yrityksen kanssa digitaalisesti. Saman raportin mukaan 23,2% Tallink Siljan asiakkaista haluaa asioida vain digitaalisesti yrityksen kanssa. Vastaava luku Viking Linella oli 21,5% ja Eckerö Linella 33,9%.

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen (2018, 10-11) mukaan tekoälyn mukanaan tuoma työelämän muutos voi näkyä siinä, että ammattien sisällä tapahtuva tehtävien muutos muuttaa vanhan ammatin sisällön uudeksi.

Globalisaatio

Globaali talous edellyttää yrityksiltä entistä parempaa valmiutta tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen strategiassa tulee ymmärtää vuoropuhelun ja yhteistyön merkitys niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Tienari ja Meriläinen 2012,132–133.) Keskeistä on hahmottaa oma ekosysteemi, jotta tietää, mikä on oikea verkosto ja yhteistyösuhteet, joiden kanssa tai kautta yritys harjoittaa liiketoimintaa ja millaisia mahdollisuuksia sillä on toimia. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 63.)

Organisaatioiden digitaalisen muutoksen johtamisen keskiössä on oivaltaa, miksi pitää muuttua ja määritellä sen avulla tulevaisuuden visio. Organisaation muutoksesta tulee vastata nimetyt henkilöt, jotka jalkauttavat halutut uudet toimintatavat. He luovat myös prosessit, joilla voidaan ketterästi seurata toimintaympäristön ja teknologian muutoksia hyödyntämällä kumppaniverkostoja. Asiakaskokemuksen parantamiseksi tulee löytää kehityskohteet ja analysoida asiakaspolut hyödyntämällä segmentointia, asiakaspalautteita ja kehitysideoita. (Savolainen ja Lehmuskoski 2017,222-225.)

Nassim Nicholas Taleb (2007) on kirjoittanut ilmiöstä, joka on nimetty mustaksi joutseneksi. Kyse on tapahtumasta, jota ei pystytä ennustamaan, mutta jonka vaikutus on dramaattinen. Esimerkkejä mustista joutsenista ovat esimerkiksi 1920-luvun pörssiromahdus ja 9/11 tapahtumat, mutta esimerkiksi tällä hetkellä koko maailmaa riepotteleva Korona pandemia ei ole Talebin mukaan musta joutsen, koska pandemia olisi ollut estettävissä. (Bloomberg 2020.)

Heikot signaalit viestivät muutoksesta

Heikot signaalit kertovat uusista ilmiöistä, ja niitä voi pitää muutoksen ensimmäisiä merkkeinä, nousevina ilmiöinä, havaintoina uusista käytänteistä. Heikkojen signaalien havainnointi kuviossa 8 on tärkeää, sillä niiden avulla voi ennakoida muutosta ajoissa. Monesti organisaatioissa ei haluta puhua heikoista signaaleista niiden outouden vuoksi. Usein muutos tulee kuitenkin jostakin yllättävästä suunnasta, siksi heikkojen signaalien huomaaminen on tärkeää. Yksittäinen signaali ei itsessään ole tärkeä, vaan yhdistelemällä samankaltaisia signaaleja, voi palapelinomaisesti hahmottaa kokonaiskuvan. Analysoimalla hiljaisia signaaleja on mahdollista löytää nousevia trendejä, joita voi käyttää apuna skenaarioiden hahmottamisessa ja uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa. Kaikki organisaation jäsenet voidaan kannustaa keräämään signaaleja, jotka organisaatiossa määritelty tiimi analysoi ja klusteroi trendeiksi. (Hiltunen 2017,64-69; Arantola 2006,84.)



Kuvio 8. Heikkojen signaalien ja trendien hyödyntäminen organisaatiossa (Hiltunen 2017,67).

Megatrendit ja heikot signaalit inspiroivat alaa kehittämään uusia liiketoimintakonsepteja, jolloin yritykset pystyvät uudistumaan tuotekehityksen, tarinallistamisen ja palvelumuotoilun keinoin (Jänkälä 2019,46).

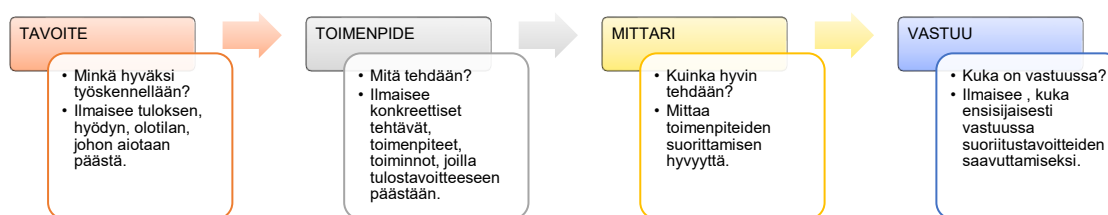
2.4 Strategia vuorovaikutuksen välineenä

Strategian määrittäminen on vaikeaa, koska sitä voidaan lähestyä useasta näkökulmasta, sitä tarkastellaan monelta tasolta ja sen konteksti vaihtelee suuresti. Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia- ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, siten että yritys voi saavuttaa sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2015,15–23.)

Liiketoimintastrategiaa luotaessa keskitytään usein kilpailutilanteen ja markkinoiden analysointiin, vaikka asiakas kuitenkin määrittelee strategian onnistumisen. Liiketoiminnassa vahva ja luottamukseen perustuva asiakassuhde kantaa pitkälle. Markkinatilanne muuttuu jatkuvasti uusien yritysten vuoksi, ja sitä on vaikea ennustaa tarkasti. Parhaiten menestyy sellainen yritys, joka ymmärtää asiakkaan tarpeet ja osaa

vastata tarpeeseen parhaiten. Asiakkaan palveleminen pitää ymmärtää laajasti ja vastuu asiakaslupauksen lunastamisesta on kaikilla koko organisaatiossa. (Filenius 2015, 200-201.) Tutkimusten (Sales Force Research 2018) yli 80% asiakkaista sanoo, että hyvä asiakaskokemus on yhtä tärkeä päätöksentekokriteeri kuin itse tuote tai palvelu. Loppupeleissä yrityksen menestyksen ratkaisee asiakkaiden uskollisuus, johon vaikuttaa suoraan asiakkaan kohtaaminen henkilökunnan kanssa ja kokemus yrityksestä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 120–123; Luukka 2019,116.)

Kamenskyn (2015,68–71) mukaan liiketoimintastrategiaan tulee valita päädraiverit, joiden valintaan vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, joita voivat olla mm. asiakkaat, taloudellinen tilanne, kilpailuasetelma tai yrityksen johtamisfilosofia. Keskeisiin strategioihin pitää pystyä tiivistämään kilpailuetuajattelun pohjimmainen ajatus, jolloin keskeisiä strategioita olisi vain 5-10 per liiketoiminta-alue. Strategisista toimenpiteistä valitaan kaikkein tärkeimmät, joiden avulla toteutetaan haluttu tavoite. Kuviossa 13 on havainnollistettu strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka, joka muodostuu tulostavoitteesta, toimenpiteistä, suoritustavoitteesta ja vastuusta.



Kuvio 13. Strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka (Kamensky 2015,71, muokattu).

Lindroosin & Lohiveden (2010,29-30) mielestä strategian luonti aloitetaan arvioimalla, millaiseksi liiketoimintaympäristö tulee kehittymään. Sitten kiteytetään visio

toiminnan päämääristä, jonka jälkeen täsmennetään keinot, joilla päämäärät saavutetaan. Lopuksi päätetään, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutus varmennetaan.

Asiakaskeskeinen strategia

Toimintaympäristön nopea muutos on pakottanut organisaatioita muuttamaan käytäntöjään ja useat eri toimialojen menestyjät ovat perustaneet toimintansa ketterään ja alati kehittyvään asiakaskeskeiseen strategiaan, (Järvinen, Rantalainen & Ruotsalainen 2014.) Asiakkaan tarve määrittelee yrityksen strategian, toimintatavat ja prioriteetit. Gertin ja Korkiakosken (2016,14-17) mukaan suurimpia riskejä yrityksille on se, että asiakaskokemusta ei integroida liiketoimintaan, vaan se luokitellaan vähäpätöisiin ns. pehmeisiin asioihin.

Korkiakosken (2019,190-194) mukaan asiakaskeskeisen strategia voi pohjautua joko toimintaympäristön muutoksen tai asiakaskokemuksen potentiaalikartoituksen perusteella tehtyihin päätöksiin. Strategiassa tulisi löytää näkökulma ainakin kuviossa 14 esitettyihin seikkoihin eli asiakaskokemuksen johtamiseen, asiakasymmärrykseen, kokemusten muotoiluun, henkilöstön valtaistamiseen, oikeisiin mittareihin, jatkuvaan kehittämiseen ja prosessien kehittämiseen.



Kuvio 14. Keinot toiminnan muuttamiseksi asiakaskeskeisemmäksi (Korkiakoski 2019,191).

Koiviston ym. (2019,168) mukaan varsinainen asiakaskeskeisyys on yrityksen kykyä ymmärtää ja ratkaista asiakkaiden ongelmia heidän lähtökohdistaan. Asiakaskeskeisyys on hyvin pitkälle vietyä asiakkaan ja asiakkuuden hoitamista, jossa fokuksena on lopputulos yksittäisten toimenpiteiden sijaan.

Kukkosen (2017) mielestä dataa kannattaa ja tulee hyödyntää asiakaskokemuksen parantamiseksi, koska digiaikana asiakas odottaa yrityksen tuntevan hänet ja palvelevan dataan perustuen hyvin ja nopeasti. Kukkonen ohjeistaa yrityksiä asiakasymmärrykseen seuraavin keinoin:

1. *Tutki, mittaa ja kerää tietoa asiakkaistasi eri lähteistä.*
2. *Jalosta tieto ymmärrykseksi asiakkaiden kiinnostuksen kohteista ja tarpeista.*
3. *Selvitä, mikä on kriittistä asiakassuhteen jatkuvuuden, uusintaostojen ja suosittelevien kannalta.*
4. *Johda jokaista kohtaamista. Edellinen kokemus luo odotukset seuraavalle.*
5. *Keskity asiakasarvon kasvuun. Arvo sekä yritykselle että asiakkaalle on suhteen edellytys.*
6. *Osallista asiakkaita. Samalla vahvistat sitoutumista ja asiakasarvo kasvaa.*

Gert ja Korkiakoski (2016,212-213) ovat listanneet asiakaslähtöiseen lähestymiseen perustaksi seuraavat seikat:

1. *Asiakaskokemuksen visio, joka kertoo tavoitetilan*
2. *Täsmennetään asiakaslupaukset*
3. *Tunnistetaan asiakkaat*
 - *Ketkä ovat asiakkaat?*
 - *Mitä he ostavat?*
 - *Mitä tarvetta tai ongelmaa asiakkaat yrittävät ratkaista?*
 - *Miksi he ostavat tai jättävät ostamatta?*
4. *Analysoidaan asiakkaat: Millaisia tarpeita heillä on?*
5. *Analysoidaan ja dokumentoidaan asiakkaiden ostopolut, tärkeimmät kosketuspisteet ja niiden haasteet.*
6. *Perehdytetään työntekijät asiakaskokemuksen visioon ja annetaan konkreettisia työkaluja asiakassuhteiden ylläpitoon.*
7. *Pohditaan ostopolkuja ja mietitään, mitä ja millaisia haasteita organisaatiossa kohdataan, jotta polku saataisiin mahdollisimman sujuvaksi.*
8. *Kuunnellaan asiakkaita herkillä korvalla ja reagoidaan asiakkaiden toiveisiin.*
9. *Rekrytoidaan ammattitaitoisia henkilökuntaa, joka pystyy toteuttamaan annetut asiakaslupaukset.*
10. *Varmistetaan, että johdolta saadaan tarvittava tuki, resurssit ja budjetti.*
11. *Ohjausmallin avulla varmistetaan strategian jalkauttaminen ja seuranta.*
12. *Perehdytetään, viestitään ja koulutetaan henkilökunta.*
13. *Tehdään konkreettinen tavoite- ja toimintasuunnitelma.*

3 Tutkimusasetelma

Toimeksiantaja on Itämeren alueella toimiva matkustaja- ja rahtiliikennevarustamo Tallink Silja Oy, joka on osa AS Tallink Gruppia. Tallink Silja Oy liikennöi laivoja Silja Line brändin alla Helsingistä ja Turusta Ahvenanmaan kautta Tukholmaan ja lisäksi yhtiö myy välittäjänä As Tallink Groupin operoimia laivoja, jotka liikennöivät Tallink-brändin alla laivoja Helsingistä Tallinnaan, Tukholmasta Tallinnaan ja Tukholmasta Riikaan. Tallink Silja Oy:llä on toimipisteet Helsingissä, Tampereella ja Turussa sekä tytäryhtiö Sally Ab Maarianhaminassa. Yhtiön palveluksessa on noin 500 henkilöä maissa ja laivahenkilökuntaa noin 1000. As Tallink Groupin liikevaihto 2018 oli 949,7 miljoonaa euroa ja nettovoitto 40 miljoonaa euroa. Vuonna 2019 As Tallink Group kuljetti noin 9,8 miljoonaa matkustajaa ja 385 000 rahtiyksikköä (Tallink Silja Oy 2020.). Asiakaskokemusindeksi (2019) tutkimuksessa Tallink Silja sijoittui vuonna 2019 sijalle 14.

3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on Tallink Siljan Tampereen matkamyymlä, joka sijaitsee Tampereen keskustassa, Ratinan kulmassa, joka on yksi osa kolmiosaisesta Ratinan kauppakeskuksesta. Myymälässä on viisi vakituista henkilöä töissä, joista kaksi on keskittynyt ryhmämyyntiin ja kaksi yksittäismyyntiin. Myymälästä vastaa Tampereen aluepäällikkö, joka on myös tämän tutkimuksen kirjoittaja. Silja Line perusti Tampereelle matkamyymlän vuonna 1981 Keskustorille, joka toimi siellä vuoteen 2005 saakka. Vuonna 2006 Tallink osti Silja Linen, jonka jälkeen yrityksen yhteinen matkamyymlä sijaitsi Kuninkaankadulla vuoteen 2018 saakka. Keväällä 2018 Tallink Siljan myymälä siirtyi Aleksis Kiven kadun väistötilojen kautta nykyisen paikkaansa Ratinan kauppakeskuksen yhteyteen.

Tallink Siljan strategia

Tallink Siljan missiona on tarjota miellyttävä matkakokemus, joka ylittää asiakkaiden odotukset ja houkuttelee heidät tulemaan uudelleen. Tallink Siljan ja koko Tallink

konsernin visio on olla Euroopan markkinoiden edelläkävijä tarjoamalla erinomaisia vapaa-ajan- ja liikematkapalveluita sekä kuljetuspalveluita merellä (Tallink Silja 2020.).

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on matkamyymlän vähentynyt asiakasmäärä. Keskeisenä oli löytää asiakasymmärrys siitä, millaista palvelua asiakkaat toivovat tulevaisuuden matkamyymlältä ja millaisella strategialla matkatoimiston kannattaa edetä 2020-luvulle. Mikä saa asiakkaan asioimaan matkamyymlässä? Nämä kysymykset ratkaisemalla on tavoitteena löytää strategia, jolla saadaan laskusuunnassa oleva asiakasmäärä matkamyymlässä kääntymään jälleen nousuun jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Suurimmalle osalle yrityksiä paras lähtökohta strategian suunnitteluun on tulevien asiakastarpeiden kriittinen analysointi ja kehitystyön aloittaminen asiakaskokemuksen pohjalta. (Filenius 2015,180; Gert & Eskelinen 2018,45.)

3.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Kivijalkamyymlöiden tulevaisuutta koskevia tutkimuksia löytyi melko vähän aloittaessani opinnäytetyön hahmottelun, mutta viimeisen vuoden sisällä on ilmestynyt muutamia sekä AMK- että YAMK- taseisia tutkimuksia sekä pro gradu tutkielmia. Asiakasymmärryksestä löytyi mm. pro gradu -tutkimus, joissa keskeinen tulos oli dataintensiivisyyden hyödyntäminen asiakaskokemuksen ymmärtämisessä. Tietointensiivisillä toimialoilla asiakasymmärrys muodostuu pääasiassa ihmisten välisten vuorovaikutustilanteiden kautta. (Hilden 2017,74.)

Renfors (2013) väitöskirjassaan toteaa, että sähköisen kaupan kasvu on aiheuttanut konflikteja myyntikanavien välille, myyntityötä monikanavaympäristössä tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena. Ohjataanko myyjää toiminnassaan riittävästi ja millaisia arviointikriteerejä tulisi käyttää. Ostajan sopeutuminen teknologisoituvaan ym-

päristöönsä on muuttanut ostajan vaatimuksiaan myyjän toimintaa kohtaan kasvokkain tapahtuvassa myyntikohtaamisessa, mikä puolestaan vaikuttaa huomattavasti myyjän toimintaan ja sen laatua koskevaan arviointiin.

Henna Konu (2016) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan, että syvällinen asiakasymmärrys nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista on tärkeää elämyksellisten matkailupalveluiden kehittämisessä.

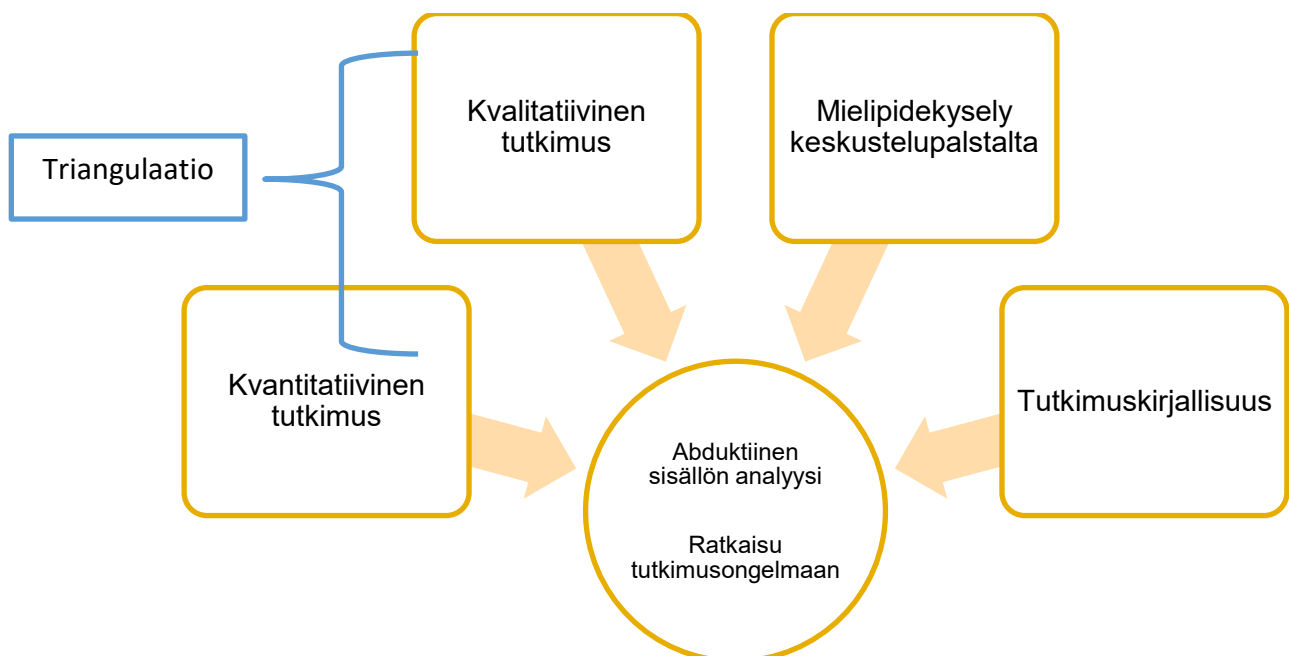
3.4 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistoimissa on olennaista valita näkökulma. Kehittämistoiminnassa pyritään tiedontuotantoon, ja kehittämisprosessin aikana saatu tieto on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä ja sillä tuetaan kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009,113.) Kehittämistoiminnassa ollaan usein myös tekemisissä hiljaisen tiedon kanssa, jolloin ammattilaisella on tunne, että jokin toiminta on hyvä ja tuottaa tulosta, mutta hän ei pysty määrittelemään, mihin tunne perustuu (Mts. 40).

Tutkimuksen pohjaksi haluttiin ensin toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely, jotta toimeksiantaja saa ymmärryksen tämänhetkisestä asiakaspalvelusta matkamyyvälässä ja määritellään palvelun nykytilanne. Teorian ja asiakasymmärryksen keräämisen tavoitteena oli rakentaa tukeva suunnittelun perusta, jonka pohjalta rakennettiin asiakasstrategia matkamyyvälälle. Strategiaan haettiin näkökulma asiakkailta ja matkailualan ammattilaisilta, sekä lisäksi sosiaalisen median keskusteluryhmältä, joka käyttää erilaisten kivijalkaliikkeiden palveluita.

Tutkimusaineiston keruuseen käytettiin monimenetelmällistä tutkimusta, joka sisälsi kaksi empiiristä tutkimusta (kuvio 15), koska tutkimukseen haluttiin useampi näkökulma ja sillä haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Empiirisissä tutkimuksissa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2020.)

Ensimmäinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena myymälässä asioivien asiakkaiden keskuudessa. Asiakaskyselyä täydennettiin neljän eri matkatoimiston pitkän linjan avainhenkilön teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä toisiaan täydentäen (Heikkilä 2014; Hirsijärvi & Hurme 2011,32). Kvantitatiivisen tutkimuksen katsotaan selvittävän tiettyjen asioiden esiintymistiheyttä, kun taas kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan selvittää käyttäytymisen syytä ja sen kontekstia. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää nimitetään monistrategiseksi tutkimukseksi, mutta siitä käytetään myös nimityksiä sekastrategia, triangulaatio tai yhdistetty operaatio. (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 27–28.) Tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota, jossa yhdistetään sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (Vilkkä 2009,47).



Kuvio 15. Opinnäytetyön tutkimusasetelma havainnollistettuna

Asiakaskokemusta on kuitenkin vaikea suoraan absoluuttisesti mitata, koska se on ennen kaikkea yksilöllistä tunnetta, eikä sen mittaamiseen voi käyttää suoraan myynnin mittareita (Filenius 2015,122). Eikä pelkkä nykytilan tarkastelu riitä, koska asiakastarpeet muuttuvat digitalisaation vuoksi nopeasti, kun digitaaliset teknologiat integroituvat jokapäiväiseen elämäämme (Hiltunen 2017,50).

Tutkimuksen nykytila-analyysia varten tehtiin kvantitatiivinen tutkimus Webropol 3.0 -ohjelmalla myymälässä asioivien asiakkaiden keskuudessa. Määrällisessä tutkimuksessa perusjoukon ja otoksen kertominen antaa tietoa siitä, mihin joukkoon tutkimus yleistetään (Vilkka 2009,157). Määrällinen tutkimus on numeerisesti iso, edustava otos, joka vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko tai kuinka usein (Heikkilä 2014). Tavoitteena oli saada noin sadan asiakkaan mielipide. Saatekirjeessä kerrottiin kyseilyn liittyvän Tallink Siljan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tutkimuskohteella on oikeus tietää, mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja miten tutkimustuloksia käytetään (Vilkka 2009,154).

Asiakaskyselyä täydennettiin niiden matkatoimistojen avaintoimijoiden puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla vuonna 2020 helmikuun alussa, joilla on vähintään yksi kivijalkamyymälä. Haastateltaviksi valikoitui neljä kokenutta matkailualan avaintoimijaa, joilta saatiin arvokasta tietoa niin asiakasrajapinnasta kuin ylimmältä johdolta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se on toimiva silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Keskustelunomaisessa tilanteessa läpikäydään etukäteen mietittyjä teemoja, mutta niistä puhutaan vapaassa järjestyksessä eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista yhtä laajasti. Teemahaastattelu ei ole tarkasti ennalta suunniteltu, sillä teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. (KvaliMOTV 2020.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten tai millainen. Otos on suppea ja se on valittu harkinnanvaraisesti. (Heikkilä 2014.)

Edellä mainittujen tutkimusten lisäksi tiedusteltiin Pro Kivijalka Tampere Facebook-ryhmässä marraskuussa 2019 mielipiteitä avoimiin kysymyksiin: Millaista palvelua teidän mielestänne asiakkaat toivovat kivijalkamyymälältä? Mikä saa asiakkaan tai teidät asioimaan kivijalkamyymälässä? Keskustelupalstan vastaukset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä teemoittain. Jos halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai toimii jollakin tavalla, kannattaa asiaa kysyä häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 72.)

Opinnäytetyön koko tutkimusaineisto avattiin abduktiivisella sisällön analyysillä, jota voidaan käyttää sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen aineistoon, jolloin teoria ja aineisto käyvät dialogia keskenään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99) ja jossa teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuskysymysten muotoilua. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, joka valottaa jonkin yksikölliseksi ymmärretyn, sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2020.) Aineisto pyritään pelkistämään ilmiötä kuvaaviksi havainnoiksi, joilla on yhteisiä piirteitä, ja joihin pätevät samat säännöt. Lopuksi tulokset tulkitaan, ikään kuin arvoitus ratkaistaan, jossa havainnoille etsitään merkitystulkintoja ja ne suhteutetaan teoreettiseen viitekehykseen. (Alasuutari 2011.)

Kehittämismenetelmä

Nykyisin toimintaympäristöt ovat vaikeasti hahmottuvia, jolloin jopa yksittäisten organisaatioiden perustehtävää saatetaan tarkastella yhä uudestaan ja huomata, että muutama vuosi sitten luotu strategia onkin jo vanha. Kehittämisen tavoitteiden tarkka määrittely voi olla haastavaa, jonka vuoksi kehittäjän pitää voida sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvia muutoksia. Kehittämistoiminta on jatkuvaa asioiden uudelleen hahmottamista. Prosessorientoituneessa kehittämisessä korostuu kehittämisen reflektiivisyys, kun uutta tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Näin ol-

len hyväksytään toimintaympäristön jatkuva muutos, jolloin toiminnan ohjaus rakentuu jatkuvan uuden oppimiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009,50–53.)

Lähtökohdaksi tutkimuksessa on otettu olemassa olevan toimintatavan kyseenalaistaminen ja uuden asiakaslähtöisen strategian luominen tutkimuksista saatujen tulosten perusteella. Asiakasstrategian rakentamisessa hyödynnetty SWOT-analyysia, joka on yksi tunnetuimmista kehittämistoiminnan suunnittelussa ja organisaatioiden strategiaprosessien yhteydessä käytetyistä menetelmistä. Analyysissa pohditaan myymälän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT on luonteeltaan yhteen vetävä synteetinomainen analyysi, jolla tuotetaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. (Vuorinen 2013,89.)

4 Asiakasymmärrys eri näkökulmista

Kehittämistyön lähtökohtana on nykytila-analyysi, jossa arvioidaan totuudenmukaisesti asiakasymmärryksen toimintamallit, joiden avulla voi rakentaa strategialle vanhan pohjan. Kartoituksessa perehdytään ilmiöön sekä kuvataan ja rajataan se tarkasti. Tutkimus kytketään toimintaympäristöönsä ja myös selvitetään lukijalle, mistä on kyse. Nykytilan kartoituksella pyritään selvittämään ilmiö, jotta siihen voidaan myöhemmin kohdistaa muutostoimenpiteitä. Ilmiöön perehtyminen voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, kuten lukemalla aiheeseen liittyvää aineistoa tai tekemällä haastatteluja. (Kananen 2012, 54-62.)

4.1 Matkamyymän asiakaskokemus

Tutkimuksen pohjaksi haluttiin ensin kerätä empiiristä aineistoa matkamyymän asiakkaista toteuttamalla asiakastyytyväisyyskysely, jotta toimeksiantaja saa ymmärryksen tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta matkamyyvälässä. Tutkimus tehtiin suunnittelun tueksi, jotta ymmärretään asiakkaiden motiiveja ja asiakasymmärrys antaa raamit strategialle.

Asiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta, niin negatiivista kuin positiivista, nopeasti, minkä vuoksi yrityksen kannattaa tehdä palautteen anto mahdollisimman helpoksi ja selkeäksi. Parhaimman asiakaskokemuksen pystyvät rakentamaan ne yritykset, jotka mittaavat asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti, systemaattisesti ja luotettavasti. Asiakaskyselyn toteutus tulee tehdä huomioiden asiakkaan näkökulma, ostopolku ja keskeiset kohtaamispisteet, jotta vastausprosentti saadaan mahdollisimman suureksi ja, että mittaustilanne on asiakkaalle miellyttävä. Väärin toteutettuna asiakkaat voivat kokea asiakastyytyväisyysmittaamisen jopa häiritseväksi tai jättävät kokonaan vastaamatta kyselyyn. (Gert & Korkiakoski 2016, 157-163.)

Määrällisessä tutkimuksessa perusjoukon ja otoksen kertominen antaa tietoa siitä, mihin joukkoon tutkimus yleistetään (Vilkkä 2009,157). Asiakasrekisteriin lähettiin

sähköinen kyselylomake (liite 1), jossa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen haluttiin saada näkemys matkamyymlän parhailta kanta-asiakkailta.

Tavoitteena oli saada noin sadan asiakkaan mielipide kvantitatiivisella menetelmällä ja neljän matkailualan avaintoimijan näkemys. Asiakkaiden saatekirjeessä kerrottiin kyselyn liittyvän Tallink Siljan matkamyymlän asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tutkimuskohteella on oikeus tietää, mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja miten tutkimustuloksia käytetään (Vilka 2009,154).

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat tutkimuksen luotettavuus eli reabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti. Kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittauksessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä (Heikkilä 2004,185).

Asiakkaiden kysymyslomakkeet luotiin ja testattiin syyskuun 2019 alussa. Tutkimusta varten poimittiin Tallink Silja kanta-asiakasrekisteristä Pirkanmaalta 300 eniten ostavaa asiakasta, joista 274 asiakkaalla oli voimassa oleva sähköpostiosoite. Asiakaspautekysely lähetettiin 24.9. 2019 ja vastausaikaa oli 4.10.2019 saakka.

Tämä tutkimusosion tuloksia verrataan yhteenvetoluvussa 4.4. kvalitatiivisella menetelmällä toteutetun tutkimuksen tuloksiin (luku 4.2.). Vertailujen etu tutkimuksen yleisten tavoitteiden kannalta on se, että niiden kautta voi myös aueta tie eriasteisiin yleistyksiin, jos ja kun saadaan esille tekijöitä, jotka toistuvat eri paikoissa ja eri aikoina. (Kekkonen 2007,34.)

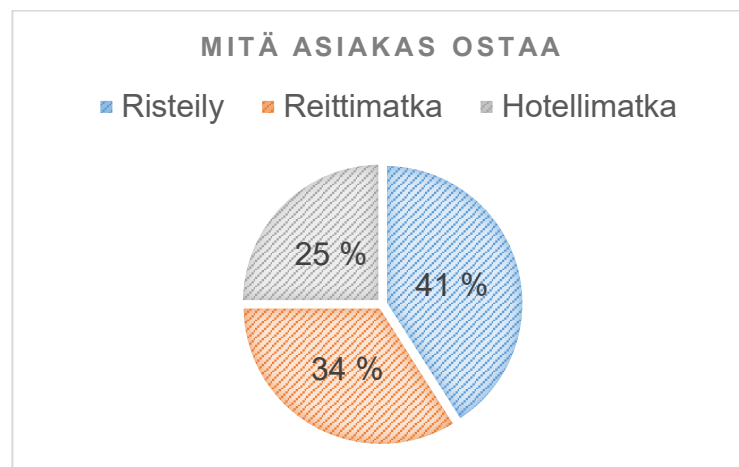
Kyselyyn vastanneiden taustatiedot ja asiakassegmentti

Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajilta lupa käyttää heidän antamia vastauksiaan Tallink Siljan matkamyymlän asiakastutkimukseen. Vastaajien kokonaismäärä oli 101, joista 100 henkilöä eli 99,01 % antoi luvan käyttää vastauksia asiakastutkimukseen.

Luvan vastausten käyttämiseen antoi 55 miestä ja 45 naista. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 65–74 -vuotiaita eli 36 henkilöä, seuraavaksi eniten oli 55 – 64 -vuotiaita eli 26 henkilöä, 45–54-vuotiaita oli 23 henkilöä ja 75–84 -vuotiaita vastaajia oli 9. Sekä 25 –34 -vuotiaita että 35–44 -vuotiaita oli molempia kolme vastaajaa.

Kyselyssä kartoitettiin asiakassegmentin selville saamiseksi, millaisessa seurassa kyselyyn vastannut asiakas yleensä matkustaa. Vastaukseksi oli mahdollista valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Vastauksia tuli yhteensä 130, joista 60 henkilöä matkustaa puolison kanssa kahdestaan, 26 henkilöä ystävän kanssa, 17 henkilöä perheen kanssa, 14 henkilöä yksin ja 12 henkilöä isommassa seurueessa.

Lisäksi (kuvio 16) tiedusteltiin, millaisen matkan asiakas yleensä varaa.



Kuvio 16. Millaisen matkan kyselyyn vastannut yleensä varaa (n=100)

Suurin osa kyselyyn vastanneista, 41 henkilöä varaa risteilymatkan, 34 henkilöä reittimatkan ja 25 henkilöä hotellimatkan. Lisäksi valtaosa kyselyyn vastanneista eli 93 henkilöä varasi vapaa-ajan matkan ja 7 henkilöä varasi työmatkan.

Varauskanava

Asiakkaista 84 % varaa matkansa matkamyymlän kautta, 17 % varaa internetsivuilta, kolmanneksi eniten eli 10 % käyttää puhelinpalvelua, neljänneksi eniten eli 7 % varataan sähköpostitse ja ainoastaan 4 % varaa mobiiliin kautta matkansa.

Vastaajista 99 % sai matka-asiansa hoidettua myymälässä ja 1 % asian hoidossa oli haasteita. Mikäli asiakkaan matka-asian hoito ei onnistunut, pyydettiin asiakkaalta avoin kommentti tarkentamaan vastausta (taulukko 1).

Taulukko 1. Asioinnin haasteet matkamyymlässä

Vastausvaihtoehdot	Miksi asiaa ei saatu hoidettua matkamyymlässä?
En saanut hoidettua. Miksi?	En asu Treella, kuljen omalla autolla ja sille vaikea löytää parkkipaikkaa toimiston läheltä!
Melkein. Mitä jäi kesken?	Siellä on vaikea kuulla koska kauhea kaiku

Vain 1 %:lla vastanneista koki haasteita asioiden hoitamisessa. Haasteeksi koettiin joko paikoitus tai liiketilan akustiikka.

Palvelu

Palvelun laatua pyydettiin arvioimaan eri näkökulmista; arvioitiin palvelun asiantuntevuutta, miellyttävyyttä, sujuvuutta ja nopeutta. Arvio tuli antaa arvosanalla 4 - 10, joista kokonaiskeskiarvoksi tuli 9,7 ja mediaaniksi 10. Vastaajien määrä tähän osioon oli 98. Taulukossa 2 on esitettyä palvelun laadusta saadut arvosanat, keskiarvo ja mediaani.

Taulukko 2. Palvelun laatu Tampereen matkamyymlässä

	10	9	8	7	6	5	4	Keski-arvo	Mediaani
Palvelun asiantuntevuus	77,32%	19,59%	2,06%	0%	0%	0%	1,03%	9,7	10
Palvelun miellyttävyys	79,38%	15,47%	3,09%	1,03%	0%	0%	1,03%	9,69	10
Palvelun sujuvuus	73,2%	22,68%	2,06%	1,03%	0%	0%	1,03%	9,64	10
Palvelun nopeus	73,47%	21,43%	4,08%	0%	0%	0%	1,02%	9,64	10

Saavutettavuus

Tiedusteltaessa mielipidettä matkamyymlän sijainnista Ratinan kulmassa (numero 9, liite1) saatiin vastaukseksi, että 76 henkilön mielestä sijainti on hyvä, 13 mielestä ei ole kovin hyvä ja 5 kommentoi avoimessa kysymyksessä jotakin muuta asiaa, esimerkiksi palvelun laatua.

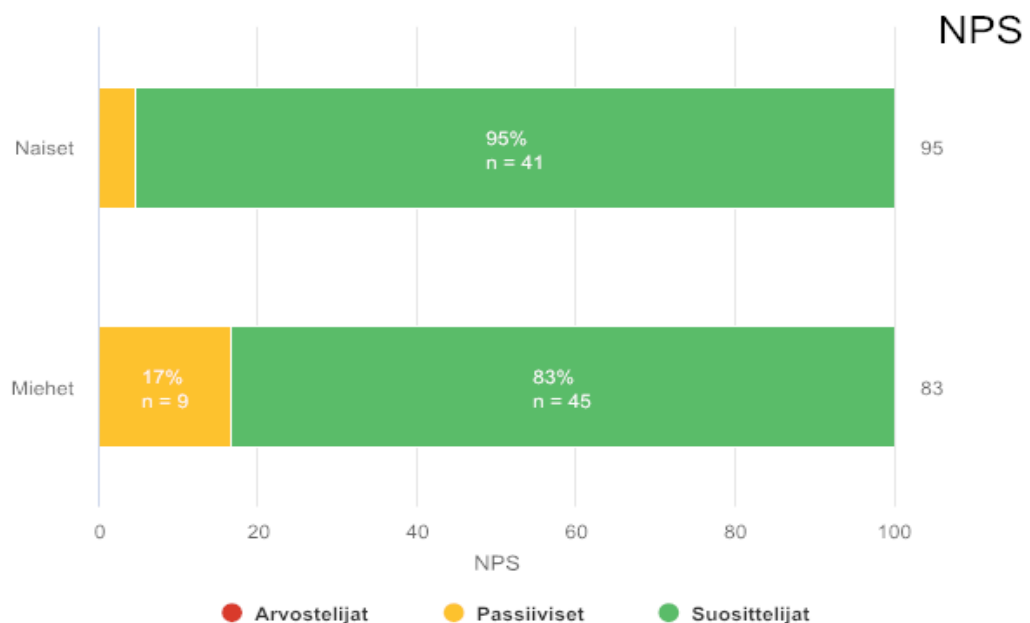
Kyselyssä tiedusteltiin myös mielipidettä matkamyymlän aukioloajoista, jotka olivat kyselyä tehtäessä arkisin klo 9.30–17.00 ja lauantaisin 10.00–14.00. Kysymykseen vastasi 96 henkilöä, joista 95 %: n mielestä aukioloajat ovat sopivat. Asiakkaista 5 % toivoi muutoksia aukioloaikoihin, ja heidän ehdotuksensa ovat taulukukossa 3 nähtävissä.

Taulukko 3. Asiakkaiden ehdotukset aukioloaikojen muuttamiseksi

Oma ehdotukseni aukiolon muuttamiseksi
Arkisin voisi olla vaikka ti-to klo 10-18
Saisi olla arkisin myöhempään auki, että kerkiäis töiden jälkeen asioimaan.
Mieluummin illalla pitempään esim. klo 18
9-18
klo. 18.00 asti arkisin

Suosittelu

Matkamyyrmälässä asiointin suositteleva ystävälle tiedusteltiin kysymyksessä 12 (kuvio 17). Vastaajien määrä oli 97, joista 89 % suosittelisi matkamyyrmälää ja 11 % antoi arvosanaksi 7 tai 8 eli kuuluivat ns. passiivisiin asiakkaisiin. Naiset suosittelisivat myymälää hieman enemmän kuin miehet; naisista 95 % ja miehistä 83 % suosittelisi matkamyyrmälää ystävälleen. Yhtään arvostelijaa eli arvosanan 0 - 6 antaneita ei ollut vastaajissa lainkaan.



Kuvio 17. Matkamyyrmälän NPS

Asiakaskokemuksen rakentamisessa voidaan todeta myymälän onnistuneen erittäin hyvin, sillä mitä suurempi luku on, sen paremmin on onnistuttu. Net promoter score -luku määritellään vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Jos arvo on yli 50, pidetään tulosta erinomaisena (Taulaniemi 2016,244.).

Heikot signaalit

Asiakailta tiedusteltiin (kysymys 13, liite 1), millaisen tuotteen tai palvelun asiakas lisäisi Tallink Siljan valikoimaan, jos voisit toivoa ihan mitä tahansa. Tuotteen tai pal-

velun ei välttämättä tarvitsisi liittyä mitenkään laivamatkailuun. Vastauksia tuli avoimeen kysymykseen 57 kpl. Kuviossa 18 ovat myymälän palveluun tai tuotevalikoimaan annetut ideat. Muutamat vastaukset olivat lennokkaita, mutta valtaosin toiveet olivat hyvin konkreettisia tai nykyisiä tuotteita tai palveluita.



Kuvio 18. Uusia ideoita Tallink Siljan matkamyymälän palvelu- tai tuotevalikoimaan

Matkamyyvälän palveluvalikoimaan toivottiin autoesittelyjä, kahviautomaattia, kuntosalipalveluita, Tukholman julkisen liikenteen lippujen myyntiä ja tuotemyyntiä.

Myymälän matkatuotteisiin haluttiin lisää myös erikoistarjouksia, junamatkatarjouksia, laajempaa bonuspistetuotevalikoimaa ja tutustumistarjouksia. Lisäksi toivottiin paljon nykyisiä tai aiemmin olleita tuotteita tai palveluita, kuten avoimia matkalippuja ilman tiettyä matkustuspäivää, hotellimatkoja, kiertomatkoja, hierojia tai sarjailippumatkoja.

Kyselyn lopuksi haluttiin vielä kartoittaa, mitä muuta Tallink Siljan tulisi tietää asiakaspalvelusta. Kysymykseen vastasi 49 asiakasta, jotka antoivat runsaasti positiivista palautetta matkamyymlässä saadusta palvelusta. Kommentteja tuli myös puhelinmyynnin ja laivan palvelusta, jotka eivät sinänsä kuulu matkamyymlän palveluun, ja siksi tässä tutkimuksessa ne on jätetty raportoimatta.

Palaute matkamyymän palvelusta

Teette hienoa työtä, aivan loistoluokan palvelua, kiitos siitä ja työn iloa jatkossakin.

Homma toiminut hyvin aina, hienoa kun pääsee asioimaan oikeiden ja asiantuntevien ihmisten kanssa!

Mahdollisuus asioida yhteyshenkilön/matkamyymän kanssa suoraan, ei valtakunnallista palvelua muulloin kuin viikonloppuina tai iltaisin Mielestäni homma pelaa kaikilta osiltaan oikein hyvin.

Erinomaista palvelua, aina!

Teidän tulee tietää kuinka hyviä palvelijoita Te olette 😊

Napakymppi suorituksia joka kerta. Teidän kanssanne viihtyy, käynti on paljon enemmän kuin matkan ostaminen.

Pitäkää myymälä olemassa. Mukava asioida tutun ihmisen kanssa.

Mielestäni homma pelaa kaikilta osiltaan oikein hyvin.

Erinomaista palvelua, aina!

Jatkakaa ystävällisyyttänne, se palkitsee.

Lauantain aukioloajat hyviä!

Pitäkää myymälä olemassa. Mukava asioida tutun ihmisen kanssa.

Palvelu on kyllä viety kokolailla hyvin huipulle, ehkä haasteellisinta säilyttää nykyinen tasonne asiakaspalvelussanne.

Minä olen ollut tyytyväinen asiakaspalveluun. Asioin yleensä XX:n kanssa. Olen ollut asiakkaana kymmeniä vuosia.

Teette erinomaista työtä, kiitos erinomaisesta palvelusta.

Tampereen myymälässä välillä vaikea kuulla asiakaspalvelijan puhetta, sekoittuu toisien asiakkaiden ja asiakaspalvelijan puheisiin, jotain väliseinää/suojaa toivoisin

Ei tule muuta mieleen, paitsi että Tampereen toimiston naisille taas täysi kymppi palvelusta, erityisesti XX :lle 🍷

Teillä on aina ollut tosi hyvä asiakaspalvelu matkamyyvälässä, voisin sanoa Tampereen paras - ammattilaiset, iloiset, aidot, jne. kaikki ke-hut!!!

Terveiset asiakaspalveluun ootte huippuja 👍 🌟

Toivon, että henkilökohtainen palvelu säilyy edelleen Siljan omassa myymälässä

Asioimme aina matkoja tilatessamme henkilö XX:n kanssa. Hän on loistava asiakaspalvelija, niin myymälässä kuin puhelimessa. Saamme aina iloista ja asiantuntevaa palvelua!

Oikeen ystävällinen ja mukava henkilökunta.

4.2 Matkamyymlä matkailualan ammattilaisen näkökulmasta

Tutkimusta varten valittiin neljä matkatoimistoalalla pitkään toiminutta henkilöä, joilla on vankka kokemus kivijalkaliikkeen toiminnasta. Matkailualan avaintoimijoiden haastattelua varten laadittiin ja testattiin puolistrukturoitu kysymyslomake (liite 2) tammikuussa 2020. Kysely suoritettiin 3.- 7.2.2020 puhelinhaastatteluina, ja haastattelut litteroitiin viikolla 6.

Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimusosuudessa valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska menetelmä kuvaa todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusta varten valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 157.)

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yksi käytetyimmistä, mutta sen teko edellyttää huolellista suunnittelua, koska se vie paljon aikaa. Haastattelun hyvä puoli on se, että henkilöt, jotka lupautuvat vastaamaan kysymyksiin, ovat kiinnostuneita asiasta ja heidät voidaan tavoittaa tarvittaessa myöhemminkin. (Hirsijärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 201.) Haastattelun avulla saadaan tutkimusaineisto, joka analysoidaan tutkimusongelman selvittämiseksi (Hirsijärvi & Hurme 2015, 42).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, jotta kysymysten merkitys säilyy vastaavina kaikille haastateltaville. Haastattelutilanteesta pyritään luomaan mahdollisimman avoin ja luonnollinen vuorovaikutustilanne. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. (KvaliMOTV 2020.) Avoimet kysymykset antavat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin ja kertovat, mikä on olennaista vastaajien ajattelussa. (Hirsijärvi & Remes & Sarjavaara 2007, 196.)

Laadullisessa sisällön analyysissä haetaan kiinnostavia sisältöjä, poimitaan vain teeman rajauksen mukaista tietoa ja tekstit litteroidaan. Aineisto jäsennellään, luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Yksinkertaisinta on luokitella aineisto ja laskea,

kuinka ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelussa analysoidaan, mitä kustakin teemasta kerrotaan ja etsitään kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä puolestaan haetaan näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja haetaan sitä kautta yleistys, tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Tässä työssä teemoiksi löytyivät asiakassegmentti, palvelu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys ja tulevaisuus. Saatuja vastauksia analysoitiin kokoamalla niitä teemojen mukaan (Kananen 2010, 107–108) ja tutkimustuloksia havainnollistettiin haastatteluluottein eli sitaatein. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 194) mukaan haastatteluluotteilla esitetään ilmiön tärkeyttä ja niillä vahvistetaan tutkimuksen argumentointia.

Aineiston koko arvioitiin sopivaksi, koska matkailualan kivijalkamyymälöitä on enää vähän jäljellä. Esimerkiksi Tampereella on enää kolme ja Jyväskylässä yksi matkailualan kivijalkamyymälä. Saturaatio toteutui hyvin, sillä samoja ajatuksia ja samanlaisia vastauksia löytyi kaikilta neljältä haastateltavalta. Haastateltavia oli yhteensä neljä, kaksi naista ja kaksi miestä. Viimeisten kahden haastateltavan vastauksissa tutkittavasta ilmiöstä ei enää noussut mitään olennaisesti uutta, vaan lähinnä aiemmin jo tiedetty syveni ja vastausten samankaltaisuus vahvisti ilmiötä. Haastatteluissa saturaatio saavutetaan, kun uudet haastateltavat eivät enää anna olennaisesti uutta informaatiota edellisiin haastateltaviin verrattuna. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–60.)

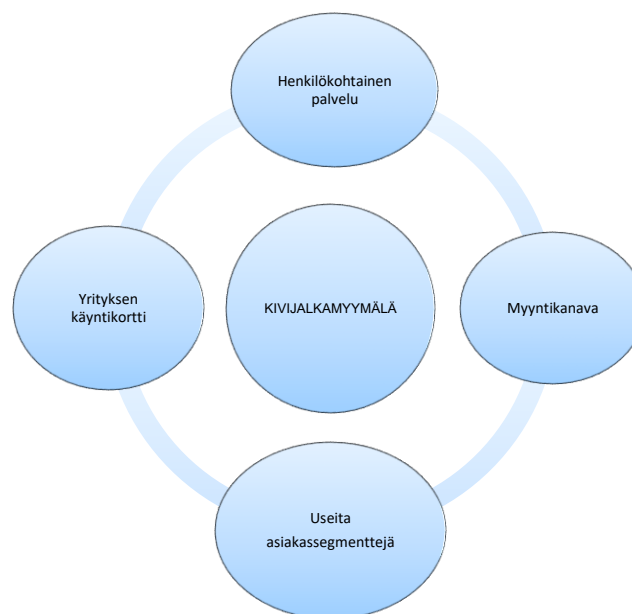
Tutkimukseen osallistujien taustatiedot

Kaikki kyselyyn osallistuneet matkatoimistoalan avaintoimijat, kaksi naista ja kaksi miestä, edustivat johto- tai päällikkötasoa eri matkatoimistoissa, joilla on vähintään yksi tai enintään yhdeksän kivijalkamyymälää eri puolilla Suomea. Kaikki haastatellut tulivat yrityksistä, joissa ensimmäinen kivijalkamyymälä oli aloittanut toimintansa 1970 -luvulla. Taustatiedoissa kysyttiin myös, miksi yrityksellä on kivijalkamyymälä?

Kivijalkamyymälä meillä on siksi, että voidaan tarjota palvelua mahdollisimman monelle asiakkaalle ja eri ikäryhmille, ikään kuin kaikille. Monella, jolla ei ole tietokonetta tai ei halua maksaa netissä. Ei ole kynnystä, me olemme täällä sitä varten, että autetaan ja palvellaan. Autetaan, kun haluaa tietää mihin voisi lähteä ja annetaan ehdotuksia. (H1)

Meidän tuotteemme ja asiakaskunta ovat sellaisia, että he asioivat mielellään kivijalkamyymälässä. Asiakkaat vaativat ja kaipaavat henkilökohtaista palvelua. Olemme kokeneet tarpeelliseksi olla katutasossa. (H3)

Pääsyy kivijalkamyymälöiden olemassaoloon on se, että kivijalkamyymälöistä tulee edelleen kauppaa ja asiakkaita käy matkamyymälöissä. Trendin omaisesti kävijämäärä vähenee. Kivijalkamyymälä on joillakin paikkakunnilla vanha perinne, josta ei olla uskallettu luopua, katunäkyvyydestä kivijalkamyymälässä. (H4)



Kuvio 19. Miksi yrityksellä on kivijalkamyymälä?

Yrityksillä on matkamyymälä (kuvio 19), koska asiakkaita halutaan palvella henkilökohtaisesti kasvotusten, matkamyymälä toimii ikään kuin yrityksen kasvoina tai käyntikorttina katukuvassa sekä palvelee niitä henkilöitä, joilla ei ole halua tai mahdollisuutta varata matkaa internetistä.

Matkamyymlöiden asiakassegmentti

Tyypilliseksi asiakkaaksi (kuvio 20) mainitsi jokainen haastateltava keski-ikästä ylöspäin olevan henkilön tai pariskunnan, joka arvostaa henkilökohtaista palvelua. Usein myymälästä varattava matka on arvokkaampi ja sisältää monia eri osasia tai kokonaisuuksia. Jokainen vastaaja mainitsi myös saman havainnon, että viimeisen viiden vuoden aikana kävijämäärät myymälöissä ovat vähentyneet. Matkamyymlöiden myynnin osuus koko yrityksen liikevaihdosta oli muutamista prosenteista aina 12 %: n asti.

... moni asiakas sanoi, että katsoin netistä Onlinesta mutta, sitten tullaan tänne. Osa haluaa niin kuin kannattaa meitä, tukee tavallaan työpaikkaa. Saattaa olla niin monimutkaisia juttuja mitä, mihin online ei taivu, esimerkiksi palveluun, jota ei voi varata netistä ja siihen tarvitaan ihmistä. Lisäksi meillä hoidetaan aika paljon erilaisia kanta-asiakkuuksiin liittyviä erikoisasioita... Asiakkaat uskaltavat käydä online hakemassa tietoa, mutta siellä ei ole kuitenkaan hoidettua asiaa loppuun syystä tai toisesta. (H2)

Eniten myydään matkamyymlästä kalliimpia kaukomatkoja tai Euroopan lomia. Myymälään tullaan myös, kun halutaan lisätietoja tai halutaan henkilökohtaista palvelua. Matkamyymlässä kasvokkainen tuleva myynti on hyvin pieni, ihan muutaman prosentin luokkaa. Yleensä asiakas on etsinyt tietoja jo valmiiksi muissa kanavissa. Saamme asiakkailta hyvää palautetta matkamyymlässä. Arvostetaan, että meillä voi vielä asioida kasvokkain paikan päällä ja saa henkilökohtaista palvelua. Näkee kenen kanssa asioi. (H3)

Tyypillinen asiakas matkamyymlässä					
Haluaa henkilökohtaista palvelua.	Hakee tietoa ennen ostopäätöstä useista kanavista.	Haluaa maksaa myymälässä (ei internetissä).	Keski-ikäinen tai vanhempi.	Matka arvokkaampi tai sisältää useita erilaisia palveluita.	Matkustaa yleensä puolison tai ystävän kanssa.

Kuvio 20. Matkamyymlän tyypillinen asiakas

Tyypillinen asiakas arvostaa kasvokkain tapahtuvaa palvelua, jossa voi hoitaa asiat kerralla kuntoon. Usein asiakas on hakenut tietoa myös muista kanavista ennen varsinaista ostopäätöstään.

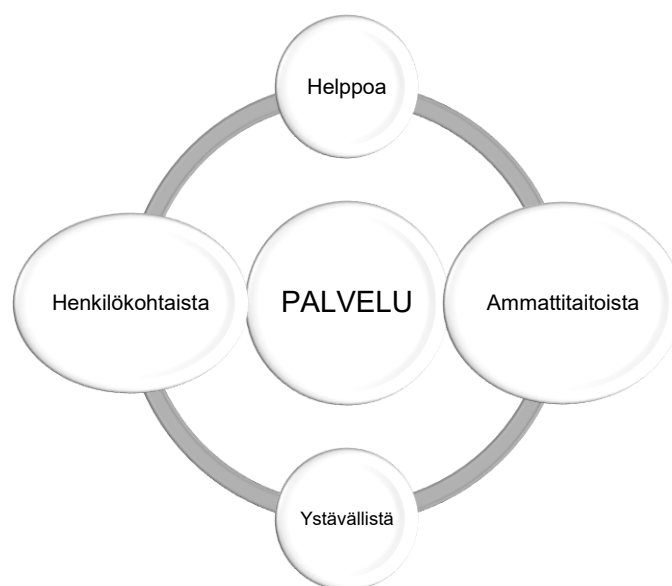
Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys

Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat, että heidän asiakkaansa arvostavat henkilökohtaista, helppoa ja nopeaa asiointia myymälässä (kuvio 21). Idealla kaikki luotettavasti ja ammattitaitoisesti kerralla kuntoon. Jokainen haastatelluista kertoi, että myymälässä saadaan paljon positiivista palautetta ja kiitosta asiakaspalvelusta.

Kiitosta. Kiitosta tulee. Oikein mieltä lämmittää. Niin viimeisin palaute tuli, kun perjantaina asiakkailta. Kun asiakkaat viiden aikaan varasivat matkan ja lähtivät tästä. Vaimo sanoi miehelle, että siinä nyt näit, kuinka helppoa se on, kun tulee matkatoimistoon! Ne tietää, mitä tekevät. Enää ei tarvitse nettissä selata. Siitä tuli tosi hyvä fiilis, että! Ihanaa, että ihmiset huomaa ja antaa palautetta. (H1)

Sen huomaa, että ihmiset arvostaa vielä tällaista kasvotusten tapahtuvaa palvelua ja jos siihen nähdään vähän vaivaa, niin asiakkaat kyllä tosi avoimin mielin kiittää. (H2)

Paljon myymälästä tulee kiitosta ja se on hienoa johdoltakin antaa eteenpäin viestiä, soittaa tai välittää viesti eteenpäin, että asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. (H4)

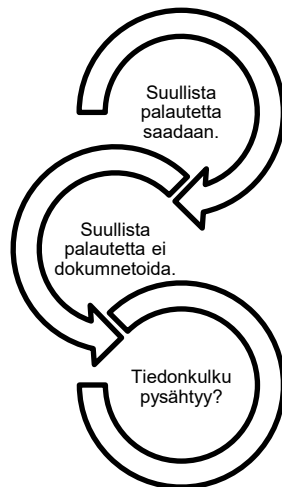


Kuvio 21. Palvelun ominaisuudet matkamyyymälässä

Myymälässä saatavaa suullista palautetta ei kukaan haastateltavista kertonut raportoitavaksi eteenpäin (kuvio 22). Pääsääntöisesti palaute jää joko virkailijalle tai siitä saatetaan keskustella kollegojen kanssa. Jos palaute on reklamaatio, se pyydetään yleensä kirjallisena.

Suoraan matkamyyrmälässä annettua suullista palautetta ei seurata. Tämä on hyvin ajankohtainen asia juuri nyt, koska esimerkiksi tänään on saatu jo kolme suullista kiitosta. Suulliset palautteet eivät kirjaudu mihinkään raporttiin ja ne kuitenkin olisi hyvä saada ylös. (H2)

Asiakaspalaute, jota saadaan myymälässä, ei seurata. Ei tehdä mitään statistiikkaa. Riippuu palautteesta, käsitelläänkö se henkilökunnan yhdessä. Jos kyseessä on reklamaatio, toivotaan se yleensä kirjallisena. Palautteen hoitaa virkailija paikan päällä saman tien tai sitten se tulee minulle. Palautteet käsitellään tapauskohtaisesti. (H3)



Kuvio 22. Suullinen palaute voi jäädä vain palautteen saaneelle virkailijalle

Henkilökunta saa asiakaspalautteista useissa toimistoissa yhteisen koonnin, mutta omaa henkilökohtaista asiakaspalautetta ei yleensä ole saatavilla.

Palautteista on mahdollista saada tietoa myös koko henkilökunnan, mutta niistä ei erikseen tiedoteta. Mutta meillä esim. sähköiset asiakaspalautteet tulevat kaikki samaan tiettyyn paikkaan. Eli kaikki pääsevät niitä lukemaan. Matkatuottaja saa myös yleensä palautteet tiettyihin matkoihin liittyen. (H3)

Asiakaspalautteet kerrotaan kokonaisuutena, mutta henkilötasolla asiakastytyvääisyyttä ei voi henkilötasolla seurata. Toisinaan asiakkaat näkevät sen vaivan, että antavat erikseen palautetta jostakusta henkilöstä tai palvelusta, oli se sitten hyvää tai huonoa. Se on hirmu hienoa, että sitten voi viedä henkilötasolla palautetta eteenpäin. (H4)

Asiakaspalautteita arvostetaan ja hyödynnetään palveluiden räätälöimisessä ja kehitystä tehdään tarvittaessa myös yhteistyökumppaneiden kanssa.

Joo, kyllä se täytyy aina niin miettiä, koska asiakas on aina se ykkönen. Se, että mahdollisimman monipuolisesti voidaan vastata asiakkaan tarpeeseen. Otetaan vinkkejä ja ehdotuksia vastaan asiakkailta, mitä voitaisiin tehdä vieläkin paremmin. (H1)

Asiakaspalautteiden perusteella räätälöidään vahvasti tuotteita, varsinkin, jos alkaa tulemaan johonkin tiettyyn tuotteeseen/palveluun liittyen palautteita. Keskustellaan ja tehdään muutoksia, parannuksia tai vaihdetaan kokonaan ihan suunnitelmaa. Jos todetaan, ettei se ollut toimiva ratkaisu. Käytetään hyväksi asiakaspalautteita tosi paljon. Myös yhteistyökumppaneiden kanssa käsitellään myös asiakaspalautteita... (H3)

Asiakaspalautteita hyödynnetään tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä, otetaan huomioon kyllä, vaikkapa joistakin aikatauluissa. Konkreettisenä esimerkkinä on mm. bussireittien kehitys, mihin nimenomaan asiakaspalautteet johti. (H4)

Trendit ja tulevaisuus

Jokainen arvioi matkailualan toimintaympäristön edelleen muuttuvan digitaalisuuden lisääntymisen vuoksi, mutta kuitenkin varovaisen optimisesti tulevaisuuteen suhtauttiin.

Mun suuri toive ja haave on, että tämä maailmaa muuttuu niin, että palvelua aletaan arvostamaan entistä enemmän. Nythän on nuori suku-

polvi kasvanut tuohon digitaaliseen. Mut sitten huomaa, kun tulee ongelmia, tulee luonnon mullistuksia. Mennään jonhonkin sellaiseen kohteeseen, missä ei ollutkaan sitä mitä halutaan. Se on kauhean paljon helpompaa, että sulla on ihminen, johon sä otat yhteyttä paikanpäälle ja annat sen palautteen, kun sä olet sen kylmän koneen kanssa keskenään. (H1)

No kyllä tulevaisuus painottuu pitkälti netin puolelle. Nettivarausten määrä kasvaa entisestään. Varsinkin, kun ihmiset yhä tottuneemmin käyttää myös mobiililaitteita. Nyt meillä perusasiakas käyttää pääsääntöisesti pc:tä tai läppäriä matkan varaamiseen. Mutta jatkossa varmasti näitä muitakin vaihtoehtoja. Mutta kyllä näen edelleen sen, että se henkilökohtainen asiakaspalvelu on tärkeää varsinkin niin kuin näissä meidän tuotteissa, kun ne ovat niin pitkälle räätälöityjä ja paketoituja. (H3)

Saavutettavuus

Palvelukonseptien tulee jatkossa pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä nopeammin, tehokkaammin ja ammattitaitoisemmin. Aukioloaikojen muuttamista pankkipalveluiden tyyppiseksi pohdittiin, ja kivijalkaliikkeiden sijaintia pidettiin hyvänä liikenneyhteyksien ja asiakasvirtojen äärellä. Myös käteisen poisjääminen maksuvaihtoehtoista nähtiin tulevaisuuden ilmiönä.

Myymälän sijainti on erittäin tärkeä asia. Esimerkiksi täällä on huippupaikka. Paikalla on kyllä suuri merkitys. Eli missään syrjässä ei kyllä kannata olla.... (H2)

Ajanvaraus ryhmävirikailijoilta tai erikoismatkamyynnistä. Tämä voisi olla tulevaisuutta yksittäispuolellakin. Jos asiakas haluaisi varata jonkin isomman kokonaisuuden, laiva-lento-, golf-paketti tmv. Varattaisiin aika vähän samaan tapaan kuin pankista asiakasneuvojalta. (H2)

Tulevaisuudessa, mitä käy käteiselle, se voi jäädä pois kokonaan. Käteisen vastaanottaminen aiheuttaa kuluja ja on ehkä turvallisuusriskikin. (H2)

... Myymälän sijainnilla on merkitystä, totta kai. Pitää olla sinällään keskeisellä sijainnilla, että on helppo tulla meille, silloin kun keskustassa muutenkin asioi, niin ollaan sitten tässä lähellä. (H3)

Aukiollisesti tai sitten jollakin muulla tavalla. Miettiä palvelukonseptiin sopiva tapa, esimerkiksi millä tavalla me olemme kaupungissa X, joka saattaa olla erilainen tapa, mitenkä olla kaupungissa Y. Pankithan ovat aika luovia näissä: Sieltä me olemme imeneet tällaisia toimintatapoja, niin kuin vaihtoehtoja pöydälle mietintään. Huom. ei olla vielä toteutettu niitä, mutta mietitään niitä. Pitääkö työaika saada tavallaan yksilölliseksi, että ollaan esim ma-la ja kellonaikasektori laajempi kuin mitä se nyt on klo 8-17 ja olisi tällainen asiakastapaaminen ajanvarauksella, joka on pankeista tuttu tapa toimia. Se voisi hyvinkin toimia.... (H4)

Monikanavaisuus

Kaikki kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuneet matkailualan ammattilaisten mielestä monikanavainen palvelu on tärkeää, ja siksi jokaisessa myymälässä palvellaan asiakkaita myös puhelimitse, sähköpostilla ja chatissa.

Meillä se on, kun meillä on tuo ryhmämyynti. Se on meidän juttu. Meille tulee ryhmäkyselyt pääsääntöisesti just sähköpostilla. Ja sitten digitaalisuden näen niin, että siinä on hyviä ja huonoja puolia. Jos niin kuin meidän omassa työssä se, et on miljoona eri systeemiä, mistä sää varaat, niin se on tietysti aina haastavaa..... Mutta asiakkaalle se varmasti on helppoa, kun voit katsoa matkoja ihan minä vuorokauden aikana tahansa, jos vaikka yöllä tulee mieleen.... (H1)

Vastuullisuus

Vastuullisuuteen liittyvät asiat koettiin tulevaisuuden trendinä, mutta aika vähän asiakkaat vielä kuitenkin vastuullisia vaihtoehtoja erityisesti kysyvät, vaikka matkatoimistot antavat paljon tietoa esimerkiksi internetsivujensa kautta. Osan mielestä oli jopa nähtävillä eräänlainen asiakkaiden väsyminen esimerkiksi ilmastonmuutoskeskusteluun. Toisaalta luotetaan siihen, että matkatoimistot ovat jo valmiiksi omaksuneet vastuullisen toimintatavan ja yhteistyökumppanit.

Vastuullisuus tai ilmaston muutos ei oikeastaan vielä vaikuta asiakkaiden matkavalinnoissa tai kommentaissa. En mä näe siis silleen, että joku tulis kysymään, että miten tää on tehty tai huomioitu. Ei ole ainaakaan vielä meillä ole näkynyt. Siitä asiasta keskustellaan nyt niin hir-

veesti, että osa ihmisistä voi olla ähkyssä siinä, että kun sitä lähtee jollekin lomareissulle, niin ei sitä ajatella niin. Uskotaan ja luotetaan siihen, että osa asioista on jo huomioitu (H1)

Vahvistus toivotaan mielellään sähköisenä, ei paperiversiona. Laivayhtiöt ovat edelläkävijöitä siitä, että on rummutettu sitä, kun laivat liikkuu merellä mereen ei päästetä mitään ylimääristä ja jätteet kierrätetään. Ehkä ne ovat monelle paljon matkustavalle aika itsestäänselvyyksiä ja oletuksia, että kierrätys ja vastuullisuus kuuluu asiaan...(H2)

Vastuullisuus asiat alkavat vähitellen kiinnostaa asiakkaita. Ei mitenkään aktiivisesti vielä kysyä tai haluta vaihtoehtoja eli mikä olisi ns paras vaihtoehto. Matkojen kompensointi on meillä jo mahdollista tällä hetkellä ja vastuullisuus sivusto on avattu just. Kyllähän se nouseva trendi on. Jatkossa varmasti yhä enemmän. (H3)

Vastuullisuusasioita kysytään enenevässä määrin, että mitenkä yritys on ottanut tämän vastuullisuuden huomioon. 2019 vuoden aikana on alettu asiaa kysyä kiihtyvällä tahdilla, mutta tarkkoja kysymysmääriä ei ole antaa, mutta kyselyiden määrä johti siihen, että nettisivuille tehtiin verkkoon esille meidän oma vastuullisuusosio. Jossa kerromme asiakkaille, miten vastuullisuus meillä huomioidaan. (H4)

Globalisaatio koettiin mahdollisuutena matkustaa melkein, minne vain maailmassa, toki turvallisuustilanne huomioon ottaen. Matkavaihtoehtoja ja kumppaneita löytyy nykyään melkein joka puolelta maailmaa.

Vahvuudet ja kehityskohdat

Kivijalkaliikkeiden vahvuuksiksi mainittiin henkilökohtainen palvelu, ammattitaitoinen henkilökunta ja asioinnin helppous. Kivijalkaliike toimii yrityksen käyntikorttina ja antaa kasvot yritykselle.

Kivijalkaliikkeen vahvuus on henkilökunta, palvelualttius. Se, että tiedon saa heti tässä, kun sä tuut asioimaan. (H1)

Hyvä palvelu on ikään kuin meidän lyömäaseemme muita myyntikanavia kohtaan, lähinnä onlinea kohtaan, joka yksittäispuolella se sisäinen tärkein kilpailija, jos näin voi sanoa. (H2)

Kivijalkaliike ikään kuin juurruttaa meidät katukuvaan, antaa meille kasvot. Me olemme ikään kuin oikeasti olemassa yritys, ei vaan niin kuin nettimaailmassa tai tuolla taustalla, vaan että meillä on ihan oikeat toimistot, jossa meillä on ihan oikeita ihmisiä. Tänne saa tulla palveltavaksi ja käydä täällä meidän kanssa juttelemassa. Henkilökohtainen palvelu ja asioita voi hoitaa tosi monipuolisesti ja samassa yhteydessä. Vanhempi asiakaskunta arvostaa, että on olemassa se toimisto, mihin voi ja saa tulla. Pyrimme palvelemaan hyvin meidän kohderyhmäämme. (H3)

Ammattitaitoinen henkilökunta asiakkaita varten, se on isoin vahvuus. (H4)

Kehityskohteina ja haasteina koettiin, miten houkutella nuorempia ikäluokkia matkamyyvälöihin, mistä saada tasalaatuisia ja ammattitaitoisia henkilökuntaa asiakaspalveluun ja miten saada nykyajan kiireinen ihminen arvostamaan henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua.

...ja sit just lähinnä sitä oon yrittänyt pohtia, miten saada tuota nuorempaa ikäpolvea, jotka ihmetelee, mikä matkatoimisto on? Miten sais niitten mielenkiinnon. Ne ovat kuitenkin se tuleva sukupolvi vahvasti, joka käyttää tosi paljon erilaiseen matkailuun ja globalisaation myötä maailma on niin paljon pienempi. (H1)

Ammattitaidon tasalaatuisuus myös tuntityöntekijöiltä ja ekstraajilla. Tietotaitoa pyritään lisäämään koulutuksilla ja opintomatkoilla. (H2)

Haasteena on, ihmisten arkielämä on tällä hetkellä niin kiireistä, että kaikki niin kuin mobiililaitteet, puhelimet, verkkotoiminta on tuonut elämästä selkeästä hyvin kiireistä. 24/7 juoksemista, niin miten siihen ympäristöön tuodaan ahtaalla palveluajalla, kallis palvelupalanen. Niin kuinka se saadaan istumaan siihen niin, että asiakkaat kokee sen arvoiseksi. Mun ei itse tarvitse seikkailla verkossa, vaan kävelemällä sisälle, saan aina lähes poikkeuksetta erittäin ystävällistä, asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua. Minua palvellaan. Tunteen arvottaminen rahassa, siinä on iso kehityshaaste. (H4)

Ongelman ydin on, miten saada asiakkaat arvostamaan laadukasta palvelua niin, että he olisivat valmiita maksamaan siitä?

4.3 Pro Kivijalkakauppa Tampere

Facebook ryhmässä Pro Kivijalkakauppa Tampere kysyttiin mielipiteitä marraskuussa 2019 seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista palvelua teidän mielestänne asiakkaat toivovat kivijalkamyymälältä?
- Mikä saa asiakkaan tai teidät asioimaan kivijalkamyymälässä?

Vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta, joista löytyi samat teemat, joita kvalitatiivisessa käytettiin tutkimuksessa eli palvelu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys ja tulevaisuus sekä samanlaisia tuloksia kuin saatiin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kuviossa 22 on vedetty yhteen keskustelupalstalta saadut vastaukset:

Henkilökohtainen, ihmisläheinen palvelu. Siksi asioin kivijalkakaupoissa. Asiakas kohdataan ihmisenä eikä massana.

Itselleni usein palvelu on tärkein syy asioida kivijalkakaupassa.

Asiakaspalvelu, huolella kuratoitu valikoima ja se, että saa ostokset saman tien mukaan.

Henkilökohtainen ja ihmisläheinen palvelu. Kivijalkakaupoista saa usein myös sellaisia tuotteita joita ei muualta saa.

Valikoima voi olla yllättävä, pienet putiikit ovat viehättäviä ja pienyrityksen tukeminen saa hyvälle mielelle. Asiantuntevuus, ystävällisyys ja halu antaa neuvoja painaa myös.

Se, että saa tarvitsemansa asian heti mukaan. Ei odottelua ja väärin kokojen palauttelua. Tietysti palvelu on aina iso plussa, varsinkin, jos on ostamassa jotakin itselle vieraampaa asiaa.

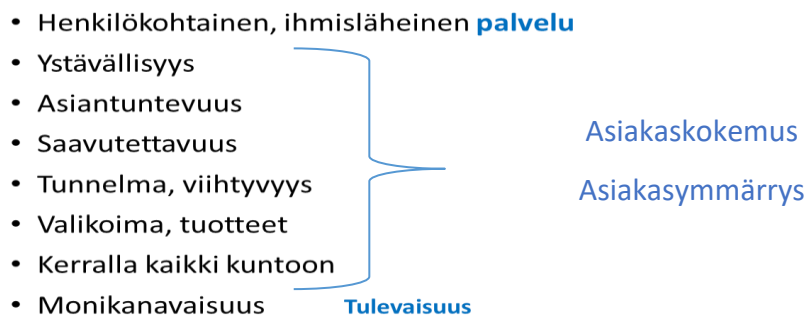
En jaksa itse kierrellä hehtaarihalleja enkä kahlailla nettikauppoja, joten olen valmis maksamaan siitä, että joku on jo valmiiksi koonnut sopivan valikoiman ja tuntee myymänsä tuotteet.

Jos kaupassa on kiva tunnelma, voin myös erehtyä tekemään heräteostoksia.

Viihtyvyys on myös hyvä ottaa huomioon, ei liian tukkoinen saisi olla.

Pienet erikoisliikkeet spesiaaleine tuotteineen ovat paljon mielenkiintoisempia kuin massatuotemarketit. On kyllä lisättävä että hyvä saavutettavuus on tärkeää niin ikään.

Tuotteet ovat tärkeintä ja markkinointi. Kivijalkakauppiaiden kannattaisi laittaa tuotevalikoimansa verkkoon siten, että tuote voisi löytyä googlalla. Vaikka sen kävisi ostamassa paikan päältä.



Kuvio 22. Pro Kivijalka Tampere Facebook-ryhmä kyselyssä 11/2019 esille nousseet tulokset yhteen vedettynä

4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tähän tutkimukseen on saatu sekä asiakkaiden että matkatoimistoammattilaisten näkökulma matkamyymlöiden nykytilaan ja tulevaisuuteen sekä vertailuna kysytty keskustelupalstalta mielipiteitä. Kehittämistoiminta edellyttää kartoitusta siitä, millaista asioiden tilaa kukin toimija tavoittelee. Kehittämistoiminnalla pyritään aina tavoitteeseen ja monesti tavoite pyritään määrittelemään mahdollisimman konkreettisesti. Tulos voi olla esimerkiksi uusi mallinnettu työtap ja kirjallisuudessa korostetaan, että tulos tulisi olla havaittavissa, mitattavissa ja laskettavissa. (Toikko & Rantanen 2009,73.)

Taulukossa 4 löytyy yhteenveto saaduista vastauksista, joihin tutkimusten tulokset, johtopäätökset ja pohdinta perustuvat.

Taulukko 4. Yhteenvedo saaduista tutkimustuloksista

Matkamyymlän asiakaskysely	Matkailualan avaintoimijat	Pro Kivijalka Tampere
Tyypillisesti yli 45-vuotias	Toimijalla pitkä kokemus alalta	Kommetoi aktiivisesti palstalla
55% miehiä ja 45% naisia	Kivijalkaliike jo 1970-luvulla	Nauttii kaupan tunnelmasta.
Matkustaa yleensä puolison kanssa	Matkamyymlöitä 1-9 kpl	Pienyrittäjiä halutaan tukea.
Valitsee tyypillisesti risteilymatkan	Asiakas varaa tyypillisesti risteily- tai lentomatkan	Käyttää erilaisia kivijalkaliikkeiden palveluita.
84% varaa pääsääntöisesti matkamyymlästä	Matkamyymlä ei ole päävarauskanava	Haluaa välttää nettisurffailun ja hehtaarihallit.
93% varaa vapaa-ajan matkan	Asiakasmäärät ovat vähentyneet viime vuosina	Haluaa suosia kivijalkaliikkeitä.
Asiakas haluaa ammattitaitoista ja hyvää henkilökohtaista palvelua	Halutaan tarjota ammattitaitoista ja hyvää asiakaspalvelua	Arvostaa henkilökohtaista palvelua
Asiakkaat pääosin tyytyväisiä aukioloaikaan arkisin klo 9.30-17 ja lauantaisin klo 10-14	Aukioloaikojen muuttamista osaltaan mietitään ajanvaraustyyppiseksi vrt. pankit	Arvostaa asiantuntijuutta
Asiakkaat antavat pääsääntöisesti positiivista palautetta matkamyymlässä asiointista.	Matkamyymlöissä saadaan paljon kiitosta henkilökohtaisesta ja nopeasta palvelusta.	Antaa palautetta eri kivijalkaliikkeiden palveluista.
89% asiakkaista suosittelee matkamyymlässä asiointia.	Suullisesti annettua palautetta ei matkamyymlöissä kirjata tilastoihin.	Suosittelee erilaisia liikkeitä palstalla.
Myymlän toivotaan sijaitsevan hyvien liikenneyhteyksien ja parkkipaikkojen lähellä.	Myymlät halutaan pitää kaupunkien keskustoissa, isojen asiakasvirtojen äärellä.	Sijainnilla on suuri merkitys
Käytetään useita eri myyntikanavia, mutta toivotaan erityisesti matkamyymlöiden säilyvän.	Palvellaan asiakkaita eri myyntikanavissa.	Toivotaan palvelun ja tuotteiden löytyvän myös googlaamalla.
Asiakkaat antavat mielellään kehitysideoita.	Asiakkaiden toiveita kuunnellaan herkällä korvalla, mutta palautteiden perusteella toimintaa voisi kehittää enemmän	Arvostetaan ennakoon valikoitua tarjoamaa ja suosituksia.
Asiakkaat toivovat hyviä matkatarjouksia, kanta-asiakkuuden palkitsemista, laajaa kohdevalikoimaa ja lisäpalveluiden ostomahdollisuutta.	Yhteistyökumppaneiden kanssa ideoidaan vähän asiakaspalautteista tulleita kehitysideoita.	Haluaa tuotteen heti mukaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi asiakkaan kannattaa asioida matkamyyvälässä, ja millaisella strategialla matkamyyvälän kannattaa edetä 2020-luvulla. Tutkimusstrategiana on vertaileva tutkimus, jossa hahmotetaan kahden eri tutkimuskohteen yhtäläisyyksiä ja eroja niin sanotulla vetoketju -menetelmällä. Teoria ajatellaan perspektiiviksi esitettyyn asiaan eli tiivistykseksi siitä, miten ko. ilmiö voidaan nähdä. Teoria ja käytäntö eivät ole toisistaan täysin erillisiä ja vastakohtaisia asioita, vaan liittyvät ja limittyvät toisiinsa. (KvaliMOTV 2020.)

Vertailevalla tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jossa hahmotetaan valittujen tapauksien tai sosiaalisten yksiköiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja (Jyväskylän yliopisto 2020). Vertaileva metodi soveltuu käyttöön silloin, kun tarkoituksena on parantaa kohteen nykytilaa tai muita vastaavia kohteita tulevaisuudessa (Routio 2013).

Miksi kivijalkamyymälä kannattaa pitää myyntikanavana?

Molemmissa empiirisissä tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille palvelun laadun ja vuorovaikutuksen merkitys. Asiakkaille suunnatun tutkimuksen kysymys numero 14 (sivut 65-66) antoi spontaanisti vastauksen asiakkaan näkökulmasta kysymykseen, miksi matkailualan yrityksellä kannattaa olla kivijalkamyymälä. ”Mitä muuta Tallink Siljan tulisi tietää asiakaspalvelustamme?” -vastauksissa erityisen voimakkaasti esille nousi myymälässä saatu erinomainen ja henkilökohtainen palvelun laatu. Myös kohdassa, jossa asiakkaat arvioivat palvelun laatua eri näkökulmista (taulukko 2), sama näkemys vahvistuu.

Asiakkaat arvostavat asiantuntevaa, luotettavaa, sujuvaa ja miellyttävää palvelua, jossa saa kaikki asiat hoidettua kerralla kuntoon. Palvelun tulee olla myös helposti saavutettavissa; matkamyyvälän sijainnilla, aukioloajoilla ja parkkipaikojen läheisyydellä on iso merkitys. Samaa mieltä olivat myös Facebook ryhmään vastanneet henkilöt, jotka kertoivat tärkeimmäksi kivijalkamyyvälässä asioinnin syyksi ihmisläheisen ja asiantuntevan palvelun. Tulokset sopivat hyvin yhteen myös teoriassa (luku 2.2.) esille tuotujen hyvän asiakaskokemuksen elementtien kanssa, jotka ovat prosessin sujuvuus, saavutettavuus, nopeus ja asioinnin miellyttävyys.

Matkatoimistoammattilaisten mielestä kivijalkamyymälä kannattaa pitää mukana myyntikanavissa, koska sen kautta tulee yritykselle myyntiä, ja sillä on markkinoinnin kannalta arvoa yrityksen kasvoina ja käyntikorttina katukuvassa. Lisäksi asiakkaat arvostavat, ja osa suorastaan vaatii, henkilökohtaista palvelua. Kivijalkaliikkeiden vahvuuksina nähtiin ammattitaitoinen henkilökunta ja palvelualttius, joiden avulla matkatoimistot pärjäävät kilpailussa muita myyntikanavia kohtaan. Kivijalkaliike antaa yritykselle kasvot ja kertoo, että yrityksessä palvelevat aidot, oikeat ihmiset erilaisten chatbottien sijaan.

Haastavimpana matkailualalla koettiin ylläpitää henkilökunnan ammattitaito korkealla ja tasalaatuisena sekä toisaalta taas vastavuoroisesti saada asiakas arvostamaan ja maksamaan laadukkaasta palvelusta. Myös nuorempien ikäluokkien löytäminen asiakaskuntaan koettiin vaikeaksi.

Teorialuvussa 2.2 ilmenee, miten tärkeää myynnin onnistumiselle on analysoida asiakkaiden suosimat kanavat ja vertailemalla niitä yrityksen tarjoamiin kanaviin erityisesti myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmista. Nykytila-analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen tilanteen liiketoimintaympäristössä. Kun yritys pitää asiakkaat tyytyväisinä ylivoimaisen asiakaskokemuksen avulla, liiketoiminta on kannattavaa, koska asiakkaat eivät ole niin hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat.

Teorialuvussa (2.2) nousee myös esille henkilökunnan tärkeä rooli asiakaskokemuksessa. Erinomainen asiakaskokemus saadaan luomalla yritykseen vahva asiakaspalvelukulttuuri, jossa henkilöstöllä on aito halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Monikanavaisuus

Asiakkaat hakevat paljon tietoa eri kanavista, mutta lopullinen ostopäätös ja maksu tehdään mielellään edelleen matkamyymälässä. Myös Facebook ryhmässä toivottiin kivijalkamyymälöiden tuotevalikoiman löytyvän myös internetistä, jotta ostopäätöstä voisi miettiä jo ennakkoon kotona.

Matkatoimiston avainhenkilöt kokivat teknologiankehityksen myötä sähköisten myyntikanavien merkityksen lisääntyvän vielä entisestään, mutta henkilökohtaisen palvelun arvostuksen uskotaan säilyvän. Matkatoimistojen uskotaan muuttavan palveluaan samaan suuntaan kuin pankkien eli asiakas voinee tulevaisuudessa varata palveluajan, joka saattaa olla myös iltaisin tai viikonloppuisin. Yksilöllinen työaika voisi toimia hyvin myös matkailualalla. Käteismyynti saattaa jäädä pois muutamien vuosien sisällä. Palvelukonseptien muutoksia mietitään ja ne saattaisivat saman ketjun sisällä vaihdella myös paikkakunnittain.

Digitalisaation vaikutuksesta matkailualaan on noussut erityisesti toiminnan muokkaaminen muuttuneeseen toimintaympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin, unohtamatta kuitenkaan henkilökohtaista palvelua. Positiivisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Yritysten tulisi siirtyä silloista yhdessä tekemiseen, jolloin mietitään kokonaisuutta, jossa kaikki kanavat, tiimit ja osastot pelaavat yhteen ja täydentävät toinen toisiaan omilla vahvuuksillaan. Yritys ei voi tietää, minkä kanavan asiakas valitsee, jolloin palvelun laadun tulisi olla tasalaatuista kaikissa kanavassa. (Filenius 2015,45–47.)

Asiakastyytyväisyys

Matkamyyvälässä asiointia suosittelisi 89 % kvantitatiiviseen kyselyyn vastanneista asiakkaista ystävälleen. Matkatoimistoammattilaiset nimesivät matkamyyvälän asiakkaaksi hyvin samanlaisen asiakassegmentin, mitkä olivat kvantitatiiviseen tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden taustatiedot. Tyypillinen matkamyyvälän asiakas on keski-ikäinen tai vanhempi, ja jonka matka on hinnaltaan arvokkaampi tai sisältää useita erilaisia palveluita. Asiakas haluaa mielellään nähdä kenen kanssa asioi ja on yleensä yrityksen kanta-asiakas tai muuten asioinut toimistossa useita vuosia. Asiakas antaa mielellään palautetta ja palautteiden perusteella palveluita kehitetään. Suullisen palautteen antamisessa on riski sen jäämisestä vain virkailijalle, kun taas kaikki kirjallinen palaute toimitetaan eteenpäin.

Teoriaosuudessa todetaan, että toisinaan asiakaspalaute tulee suoraan asiakaspalveluhenkilölle, mutta ei aina välity organisaatiolle. Syitä saattavat olla tiedontallennusjärjestelmän puuttuminen, vaivalloisuus, myyjien halu pitää tieto omanaan, mutta erityisesti sisäisen viestinnän puuttuminen. Toisiaan asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille jokapäiväistä ja selvää. Tiedon talteen saamiseksi ja hyödyntämiseksi tarvitaan organisaatioilta yhteisiä toimenpiteitä. (Arantola ja Simonen 2009,26.)

Teorialuvussa kerrotaan, että hyvin analysoitu tieto auttaa löytämään kohderyhmälle soveltuvia palvelukonsepteja, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakasymmärrys muodostuu, kun palautteen perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja rikkaimmillaan silloin, kun tiedon perusteella innovoidaan uusia tuotteita tai palveluita. Palvelukokemus suunnitellaan niin, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita että yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita. Kukkosen (2016) mukaan asiakaskokemus kulminoituu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen. Yritys osoittaa asiakaskokemusta johtamalla, että yritys arvostaa asiakasta ja pitää hänen kokemustansa tärkeänä. Koiviston ym. (2019,168) mukaan varsinainen asiakaskeskeisyys on yrityksen kykyä ymmärtää ja ratkaista asiakkaiden ongelmia heidän lähtökohdistaan. Asiakaskeskeisyys on hyvin pitkälle vietyä asiakkaan ja asiakkuuden hoitamista, jossa fokuksena on lopputulos yksittäisten toimenpiteiden sijaan.

Vastuullisuus

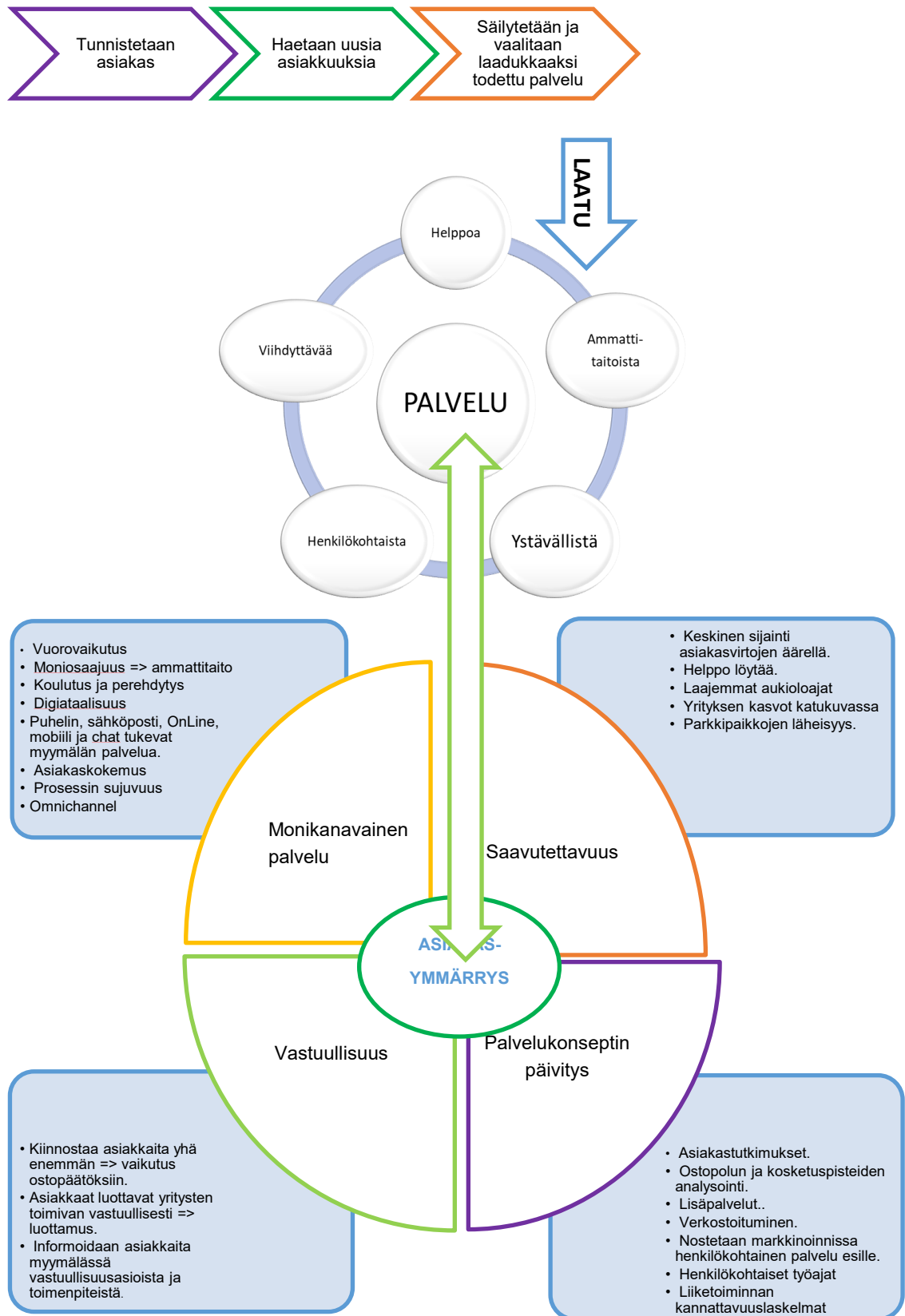
Matkailualan avainhenkilöiden mielestä vastuullisuus on jo nyt ja tulevaisuudessa entistä tärkeämpi asia, jota asiakkaat vaativat matkatoimistoilta. Osa asiakkaista luottaa siihen, että palveluntuottajat ja matkanjärjestäjät tekevät ikään kuin valmiiksi vastuullisia valintoja. Monella matkatoimistolla on internetsivuilla oma vastuullisuus-osio, jossa ne kertovat, kuinka vastuullisuus otetaan palvelussa huomioon.

Taulukko 5. SWOT analyysi tuloksista

	SWOT-analyysi
Vahvuudet:	Henkilökohtainen, ammattitaitoinen ja ystävällinen palvelu. ”Kaikki kerralla kuntoon”. Yrityksen kasvot asiakkaille.
Heikkoudet:	Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen ja ammattitaidon ylläpito. Toimitilakustannukset kaupunkien keskustoissa.
Mahdollisuudet:	Uudet liiketoimintamallit, monikanavaisuus, verkostoituminen eri toimijoiden kanssa.
Uhat:	Myynnin siirtyminen kokonaan verkkoon, nuoremmat sukupolvet eivät käytä matkatoimistojen palveluita. Palvelun arvostus.

Tutkimustulos

Tutkimustulokseksi tässä tutkimuksessa saatiin, että asiakkaan kannattaa tulla matkamyyvälään **laadukkaan palvelun** vuoksi. Myymälässä saa **henkilökohtaista, asiantuntevaa, ystävällistä, helppoa ja viihdyttävää palvelua**. Kuviossa 23 on havainnollistettu strategia, jolla matkamyyvälän kannattaa suunnata tulevaisuuteen.



Kuvio 23. Matkamymälän asiakasstrategia

Matkamyymän kannattaa vaalia ja säilyttää olemassa oleva erinomainen palvelun laatu ylläpitämällä henkilöstökokemusta, hyvällä johtamisella, tekemällä osuvia rekrytointeja sekä järjestämällä laadukkaita koulutuksia. Tulevaisuudessa laajentaa myymälän aukioloaikoja myös ilta- ja viikonloppuaikoihin, esimerkiksi ennakkoajanvarausmenetelmällä. Myymälän sijainti tulee varmistaa vilkkaiden asiakasvirtojen ääreltä ja päivittää matkamyymän palvelu siilottomaksi yrityksen monikanavaisen palveluun. Matkamyymän rooli tulee nähdä markkinoinnin ja myynnin kannalta. Matkamyymän avulla yritys pysyy asiakkaiden mielessä ensisijaisena vaihtoehtona matkustaa ja saada hyvää palvelua. Yrityksen vastuullisuudesta ja teoista vastuullisuuden hyväksi, tulee ottaa mukaan myyntipuheeseen asiakkaiden kanssa.

5 Pohdinta

Tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota, jossa yhdistettiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (Vilkkä 2009,47), jotta tutkimukseen saatiin näkökulma mahdollisimman monesta suunnasta. Triangulaatio on aikaa vaativa tapa tehdä tutkimusta, mutta se antaa tilaisuuden laajentaa ja syventää tutkimuskohteesta saatavaa tietoa (KvaliMOTV 2020). Tutkimusongelma oli matkamyymlän vähentynyt asiakasmäärä, joka on yleinen ilmiö niin matkailualalla kuin kivijalkaliikkeissä yleisesti. Tutkimuksessa löydettiin asiakasymmärrys siitä, millaista palvelua asiakkaat toivovat matkamyymlältä. Tulosten perusteella luotiin SWOT-analyysiä hyödyntämällä asiakasstrategia matkamyymlälle. Tutkimusongelma ratkeaa lopullisesti, kun asiakasstrategia on viety käytäntöön ja sen onnistumista on mitattu säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyskyselyillä ja myynnin mittareilla.

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta, koska tutkimukselle on määritelty kriteerit, jotka sen tulee täyttää. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa suunnittelua ja toteutusta sekä tutkimuksessa satujen tuloksien pätevyyttä. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa metodin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia, (Heikkilä 2004,185.) Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat kelvollisia mittaamaan sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata, eikä tutkimuksessa ole systemaattista virhettä. (Vilkkä 2009,161.)

Triangulaatio tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan lisätä tutkimuksen kattavuutta, ja sillä saavutetaan myös parempi validiteetti ja yleistäminen. Tutkimustavoite oli selkeä ja kysymykset oli aseteltu tutkimuksissa niin, että tutkimusaineistosta saatiin keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Mikäli kumpi tahansa tutkimus toteutettaisiin uudelleen, vastaukset olisivat todennäköisesti hyvin samanlaiset.

Luotettavien tulosten saamiseksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa on varmistettava, että otos on tarpeeksi suuri ja otos on edustava eli mahdollisimman samanlainen

kuin perusjoukko. Lisäksi tiedonkeruu ja tulosten analysointi tehdään huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely lähetettiin 274 matkamyymän parhaimmalle asiakkaalle, joista vastaus saatiin sadalta asiakkaalta eli vastausprosentiksi tuli 36,5.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa matkailualan asiantuntijoille haastateltavia oli neljä, koska matkailualan kivijalkamyymöitä on enää kaupunkien katukuvissa hyvin vähän. Haastateltavien ajatukset ja vastaukset olivat hyvin samanlaisia, joten kerätty aineisto saturoitui selkeästi. Tuloksin oikeellisuus vahvistui haastattelijan täsmennyksillä kysymyksillä ja eri haastateltavien vastausten samankaltaisuudella.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä vielä lisää tutkimuksia myymälän asiakkaiden parissa. Kvantitatiivinen asiakaskysely olisi mielenkiintoista tehdä seuraavaksi niille asiakkaalle, jotka käyvät harvoin matkamyyvälässä, mutta matkustavat paljon eli käyttävät muita varauskanavia matkan varaamiseen. Näin olisi saataisiin heidän perustelunsa varauskanavan valitsemiseen.

Matkailualan ammattilaisilta olisi mielenkiintoista kartoittaa, millaisia uusia yhteistyömalleja heidän mielestään voisi kehittää ja millaisille olisi tarvetta. Toisiko synergiaetua esimerkiksi yhteinen matkapalvelukeskus, jossa jopa kilpailevat yritykset voisivat toimia saman katon alla tai toisaalta voisivatko matkatoimistot tehdä uusia aluevaltauksia vaikkapa vakuutus- tai pankkialalla? Kaikissa näissä toimialoissa on yhteistä tarve erinomaiselle, henkilökohtaiselle asiakaspalvelulle.

Kun vertaa tutkimustulosta Hildenin (2017) pro gradu tutkimuksen lopputulokseen, jossa asiakasymmärrys muodostu ihmisten vuorovaikutustilanteissa, tutkimustuloksen kanssa voi olla täysin samaa mieltä. Myös matkamyymöissä asiakasymmärrys on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, henkilökohtaista palvelua. Myös Konu (2016) painotti syvällisen asiakasymmärryksen merkitystä matkailun elämyksellisten palveluiden kehittämisessä.

Renfors (2013) väitöskirjassaan pohti mm. myyntikanavien välisiä konflikteja ja kuinka teknologisoituva ympäristö on nostanut asiakkaan vaatimuksia myyntivirkailijaa kohtaan. Tämä tutkimus toi esiin, kuinka virkailijoiden ammattitaidon tasalaatuisuus ja ammattitaidon ylläpito on yksi alan haasteista.

Hautamäki (2019) sai pankkipalveluja tutkiessaan tuloksen, että nuoret arvostavat edelleen henkilökohtaista palvelua, ja samaan lopputulokseen tultiin myös tässä tutkimuksessa eli henkilökohtaisen palvelun merkitys on suuri niin nuorilla kuin erityisesti iäkkäämmillä asiakkailla.

Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen rakentaminen on päättymätön tehtävä. Lyhytkestoisia kokemuksia voidaan toteuttaa projektinomaisesti, mutta pidempi katseisesti kehittäminen on jatkuvaa. Asiakkaan tarpeet ja toiveet muuttuvat toimintaympäristön muutoksen ja teknologian kehittymisen vuoksi. Asiakkaat odottavat muuttuvassa maailmassa yhä nopeammin uusia tuotteita, palveluita, sovelluksia ja konsepteja. Yrityksiltä vaaditaan nykyään yhä enemmän toimenpiteitä, kykyä reagoida nopeasti ja joustavasti eri tilanteisiin, jotta voivat vastata markkinoilla kuluttajien tarpeisiin.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tapahtui paljon; lokakuun 2019 ja huhtikuun 2020 välissä ehti maailma mullistua Korona pandemian vuoksi, eikä maailma ole enää entisensä. Pandemia on vauhdittanut myös digiloikkaa, kun etätyöt ja karanteeni ovat edistäneet koko kansan tietoteknisiä taitoja. Tällä voi olla vaikutusta myös tulevaisuuden matkamyyntiin ja muidenkin alojen kivijalkaliikkeiden myyntiin. Matkailualan halvaantumisen vuoksi virtuaalimatkailun suosio saattaa kasvaa voimakkaasti. Miten matkatoimistot voisivat yhdistää jatkossa perinteisen ja virtuaalisen matkailun liiketoiminnallisesti kannattavasti?

Pandemia osoitti myös asiakkaiden valtavan tiedon tarpeen ja tarpeen tulla paikan päälle kasvokkain, luottamuksella selvittämään asiaa. Tänä vuonna ei ole koskaan ollut niin paljon asiakkaita kuin pandemian Suomeen rantautumisen alkupäivinä, jolloin

päivä toisensa jälkeen kävijämääräennätykset rikottiin. Maanantaina 16.3.2020 myymälä jouduttiin turvallisuussyistä sulkemaan, koska asiakkaita oli niin paljon ja osa heistä oli juuri palannut matkoiltansa Euroopasta ajattelematta ollenkaan, että saataisivat tuoda, tai levittää virusta myymälässä asioidessaan. Todennäköisesti palvelupisteiden pisarasuojaus kirkkailla levyillä tulee jäädäkseen eli muuttaa hieman myymälöiden sisustusta, ja asettaa esteettiselle viihtyvyydelle uusia haasteita.

Tällä hetkellä moni matkatoimisto on siirtynyt kokonaan online-kauppaan ja kivijalkamyymälät ovat vähentyneet radikaalisti. Tämän voidaan nähdä myös uutena mahdollisuutena, koska ikään kuin entinen markkina-alue on nyt vapaa kilpailijoista. Matkamyymälöiden asiakaskokemus pitää hioa sellaiselle tasolle, että asiakkaat haluavat tulla asiakkaaksi paikan päälle.

Toisaalta on nähtävissä suuntaus, jossa isot verkkokaupat, kuten Amazon, avaavat lippulaivamyymälöitä, koska ne haluavat vahvistaa brändiään. Avatut myymälät sijaitsevat suurien asiakasvirtojen äärellä. Suomessa sopivia paikkoja voisivat olla sijainniltaan keskeiset kauppakeskukset, joista on tulossa yhä korostuneemmin elämysten ja viihtymisen areenoja. Turun kauppakorkeakoulun talousmaantieteen professori Heli Marjanen kertoo, että tavaroiden hankkimisen sijaan ihmisiä kiinnostavat uudet elämykset ja kokemukset. Fyysiset kaupalliset tilat ovat muuttumassa kaupapaikoista kulutustiloiksi. Asiakas arvostaa saavutettavuutta, saatavuutta, hintaa, laatua, mukavuutta, helppoutta, elämyksellisyyttä ja vastuullisuutta. (YIT 2019.)

Keskeinen anti ja oppi tutkijalle itselleen tässä työssä oli havainto, että myynti on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa keskiössä ovat läsnäolo, kuuntelu, avoimuus ja aito halu auttaa asiakasta palvelupolun kaikissa vaiheissa. Koska jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on osa asiakaskokemusta, paras asiakaskokemus syntyy yrityksessä, jossa jokainen aidosti ymmärtää ja tuntee vastuunsa asiakkaasta ja asiakaspalvelusta, myyntikanavasta huolimatta. Työntekijäkokemuksella ja tiimin yhteishengellä on suuri merkitys, millaisena asiakas kokee yrityksen. Koko-

naisuus vaikuttaa siihen, millainen mielikuvan asiakkaalle välittyy. Kuten Maya Angelou on viisaasti todennut: ”Ihmiset eivät muista, mitä teit tai sanoit, mutta se, mitä sait heidät tuntemaan, jää mieleen iäksi”.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 12.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The 30 Elements of Consumer Value: A Hierarchy. Harvard Business Review, 46-53.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.O. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Helsinki: Johtajatiimi.

Angus, A., & Westbrook, G. 2020. Top 10 Global Consumer Trends. Euromonitor International: London, UK.

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi välinen liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan -Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus, 256, 1–37.

Asiakkuusindeksi raportti. 2019. Viitattu 10.2.2020. <https://asiakkuusindeksi.fi/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bloomberg. 2020. Taleb Says 'White Swan' Coronavirus Was Preventable. Viitattu 12.4.2020. <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video>.

Business Dictionary. 2019. Digitalization. Viitattu 15.12.2019. <http://www.business-dictionary.com/definition/digitalization.html>.

EPSI Rating. 2019. Pankki ja rahoitus 2019. Viitattu 10.2.2020 <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2019/>.

Feelback. 2017. 020202 Palvelu Asiakaspalvelua vai itsepalvelua -tutkimus 2017. Viitattu 12.3.2020. 020202_kuluttajatutkimus_tiivistelmä_2017.pdf.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. 2001. Service management. McGraw Hill.
- Gert, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä hui-puilta. Helsinki: Alma Talent.
- Gert, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Grant, A. M. 2011. How customers can rally your troops. Harvard Business Review, 89(6), 96-103.
- Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. The Journal of Business & Industrial Marketing, 25(6), 410-419.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Hakkarainen, P. 2020. Hakukone ei nujertanut matkatoimistoa. Aamulehti 5.1.2020, B6.
- Hautamäki, P. 2019. Nuorten aikuisten vaatimukset tulevaisuuden pankkipalveluille. YAMK opinnäytetyö.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita 2014 9. uud. p. E-kirja.
- Hildén, O. 2017. Asiakasymmärrys ja sen johtaminen palvelualan yrityksissä. Pro gradu tutkielma. Tampereen johtamiskorkeakoulu.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Juva: Bookwell Digital Oy.
- Hirsijärvi, S. ja Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. E-kirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, H. 2010. Matkatoimistoala Suomessa. https://matkailijayhdistys.fi/application/files/3614/7747/4589/2.1_hannu_hamalainen_matkatoimistoala_suomessa.pdf.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Liettua: BALTO-Print.
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3.
- Järvinen, P., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kekkonen, J. 2008. Vertailevan tutkimuksen haasteita. Tieteessä tapahtuu.

Keronen, K., & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Konu, H. 2016. Customer involvement in new experiential tourism service development Evidence in wellbeing and nature tourism contexts. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setivan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum

Kukkonen, E. 2016. Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environment. Väitöskirja. Aalto Yliopisto

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 248-266.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.2.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus>.

Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.

Lindroos, J. E., & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOY.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Print.

Lapin korkeakoulukonserni. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010. Tulevaisuusikkuna. Viitattu 11.1.2020. <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Ideointiin/Tulevaisuusikkuna/tulevaisuusikkuna>.

Merilehto, A. 2019. Kohti skaalautuvaa tekoälyä. Viitattu 10.2.2020. <https://www.supla.fi/audio/3404827>.

Morgan, E. 2018. The Un-Ignorable Link Between Employee Experience And Customer Experience. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/02/23/the-un-ignorable-link-between-employee-experience-and-customer-experience/#55791d6048dc>.

OECD. 2020. OECD Tourism Trends and Policies 2020

.

Poijula, S. 2018. Resilienssi. Muutoksen kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
Renfors, S-M. 2013. Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin. Väitöskirja. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Renfors, S.2008. Virkailijasta konsultiksi – matkatoimistoalan muuttuva myyntityö. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Rimmi, R. 2017.Vähenevätkö matkatoimistojen toimipisteet? Taloustaito 3.1.2017. Viitattu 26.1.2020. <https://www.taloustaito.fi/vapaalla/vahenevatko-matkatoimistojen-toimipisteet/>.

Rinnekanas, H.2019. Henkilökohtainen matka-assistentti. <http://whattawowworld.com/fi/henkilokohtainen-matka-assistentti/>.

Routio, P.2013. Virtuaaliyliopisto. Viitattu 8.4.2020. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14112_totea.html.

Sales Force Research 2018. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf.

Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F.& De Marco, M. 2019. Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. International journal of retail & distribution management, vol. 47, p. 474-492.

Sitra 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta -julkaisu. https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo_2040_skenaariot.pdf.

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K.2017. Digimuutos.fi. Turku: HansaPrint Oy.

Suomen matkatoimistoalanliitto ry. 2017. Matkavalmentajan valitut vinkit – täydellinen matka juuri sinulle! Viitattu 8.2.2020. <http://www.smal.fi/fi/SMAL/Valmismatka-kampanja/Henkilokohtainen-palvelu>.

Suomen matkatoimistoalan liitto ry 2019. Suomen matkatoimistoalan liitto ry:n lausunto Suomen matkailun kasvun ja uudistamisen tiekartan 2015-2025 päivitetystä työ- ja elin-keinoministeriön luonnoksesta. Viitattu 26.1.2020. [https://www.smal.fi/news/Suomen-matkatoimistoalan-liitto-ryn-\(SMAL\)-lausunto-Suomen-matkailun-kasvun-ja-uudistamisen-tiekartan-2015-2025-paivitetysta-tyo-ja-elin-keinoministerion-luonnoksesta/27400/55fb7c5c-5bae-4bfc-aead-86765d70b655](https://www.smal.fi/news/Suomen-matkatoimistoalan-liitto-ryn-(SMAL)-lausunto-Suomen-matkailun-kasvun-ja-uudistamisen-tiekartan-2015-2025-paivitetysta-tyo-ja-elin-keinoministerion-luonnoksesta/27400/55fb7c5c-5bae-4bfc-aead-86765d70b655)

Sweetwood, A. 2016. The Analytical Marketer: How to transform your marketing organization. Harvard Business Review Press.

Taleb, N. N. 2007. The black swan: The impact of the highly improbable (Vol. 2). Random house.

Tallink Silja Oy.2020. Tallink Silja lyhyesti. Viitattu 14.2.2020. <https://www.tallink-silja.fi/tietoa-tallink-siljasta> .

Tanni, K. ja Keronen, K.2013.Johdata asiakkaasi verkkoon: Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Helsinki: Talentum.

Tapio, I. 2019. Tavarataloketjut menestyvät vastoin odotuksia. Aamulehti 27.9.2019, A15.

Tekoälyajan työ. 2018. Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 10.2.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_työ_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y .

Tienari, J. ja Meriläinen, S.2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Tikka, V. ja Gävert, N.2018. Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Kustannusosakeyhtiö Siltala.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere university press.

Tunkkari- Eskelinen, M. 2017. Matkailutyö. In J. Edelheim & H. Ilola. Matkailututkimuksen avainkäsitteet, 164–169.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011.Palvelumuotoilu. Helsinki:2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 10.3.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161641/Matkailualan_nakymat_kevat_2019.pdf .

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät - Katse vuoteen 2030. <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Suomen+matkailun+tulevaisuuden+nakymat+17012014.pdf> .

Työterveyslaitos. 2018. Uudistumiskykyinen hakeutuu muutokseen.

Vahtola, M.2020. Intohimona brändit. Kolme vuosikymmentä brändien parissa. Docendo.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I, Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Visit Finland. 2019. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Viitattu 14.2.2020. https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf_kansainvalistymisopas_2019.pdf.

Viskan Oy. 2020. Kaupan tulevaisuus. Viitattu 14.2.2020. <https://www.viskan.com/fi-fi/kaupan-tulevaisuus-unified-commerce/>.

Vuorinen, T. 2013. Strategia kirja: 20 työkalua. Talentum.

Yearbook 2018. As Tallink Group.

YIT 2019. Tulevaisuuden kestävä kaupunki tarvitsee sekä kivijalka- että verkkokauppaa. Viitattu 5.4.2020. <https://www.yit.fi/ytimessa/kivijalkakaupan-tulevaisuus>.

Liitteet

Liite 1. Asiakaskysely

Asiakaskysely Tallink Siljan Tampereen matkamyymlä

1. Vastauksiani saa käyttää Tallink Siljan asiakastutkimukseen. *

- ☐ Kyllä
☐ Ei

2. Olen *

- ☐ Mies
☐ Nainen
☐ Muu

3. Ikäni *

- ☐ 18-24
☐ 25-34
☐ 35-44
☐ 45-54
☐ 55-64
☐ 65-74
☐ 75-84
☐ 85 =>

4. Matkustan yleensä *

- ☐ Yksin
☐ Ystävän kanssa
☐ Perheen kanssa
☐ Puolison kanssa
☐ Isommassa seurueessa

5. Varaan yleensä *

- ☐ Risteilymatkan
- ☐ Reittimatkan
- ☐ Hotellimatkan

6. Matkani on yleensä *

- ☐ Vapaa-ajan matka
- ☐ Työmatka

7. Varaan matkani yleensä *

- ☐ Matkamyymästä
- ☐ Puhelinpalvelusta
- ☐ Internetsivujen kautta tietokoneella
- ☐ Mobillilaitteella
- ☐ Sähköpostitse
- ☐ Matkatoimiston tai matkanjärjestäjän kautta

8. Saitko matka-asiasi hoidettua myymälässä

- ☐ Kyllä.
- ☐ Melkein. Mitä jäi kesken?
- ☐ En saanut hoidettua. Miksi?

9. Mitä mieltä olet Tallink Siljan matkamyymän sijainnista Ratinan Kulmassa osoitteessa Vuolteenkatu 1, Tampere?

10. Arvioi saamaasi palvelua matkamyyrmälässä arvostamalla 4-10

	10	9	8	7	6	5	4
Palvelun asiantuntevuus							
Palvelun miellyttävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä mieltä olet matkamyyrmälän aukioloajoista (arkisin klo 9.30 - 17.00 ja lauantaisin klo 10.00-14.00)?

☐ Aukioloajat ovat sopivat.

☐ Toivoisin muutoksia aukioloaikoihin. Oma ehdotukseni:

12. Kuinka todennäköisesti suosittelet matkamyyrmäläämme ystäville?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

13. tahansa? Sen ei välttämättä tarvitsisi liittyä mitenkään laivamatkailuun.

14. Mitä muuta meidän tulisi tietää liittyen asiakaspalveluumme?

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko matkailualan ammattilaisille:

Taustatiedot:

- Nimi, yritys ja asema yrityksessä
- Milloin teidän ensimmäinen kivijalassa toimiva matkamyymlä on aloittanut toimintansa?
- Montako kivijalkamyymlää teillä on tänä päivänä?
- Miksi teillä on kivijalkamyymlä?

Asiakas:

- Mikä asiakassegmentti asioi erityisesti kivijalkaliikkeessä? Millainen on tyypillinen asiakas?
- Onko viime vuosina / viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut muutoksia kivijalkaliikkeen asiakasmäärissä?
- Mikä on kivijalkamyymlän %-osuus koko yrityksen myynnistä vs muut yrityksen myyntikanavat?

Nykytila: Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys:

- Mikä saa asiakkaan asioimaan kivijalkaliikkeessä? / Miksi teidän asiakkaanne haluavat asioida juuri kivijalkaliikkeessä?
- Onko jokin tietty tuote tai palvelu, joka on ostettavissa vain kivijalkaliikkeestänne?
- Mikä on suosituin palvelu/tuote, jota ostetaan kivijalkaliikkeestä?
- Millaista palautetta saatte kivijalkaliikkeessä asioivilta asiakkailtanne? Kuinka teillä seurataan myymälän asiakaskokemusta?
- Miten uskollisia asiakkaita palkitaan? Onko käytössä kanta-asiakasohjelma tmv.?
- Onko teillä muita myyntikanavia käytössä?

Vahvuudet & kehityskohdat:

- Mitkä ovat mielestänne kivijalkaliikkeen vahvuudet?
- Mitkä ovat mielestänne kivijalkaliikkeen kehityskohdat?

Trendit ja tulevaisuus:

Millaisena näette tulevaisuuden näkymät kivijalkaliikkeissä?

- Miten ennakoitte toimintaympäristön muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana?
- Uudistetaanko tuote/palveluvalikoimaa?
- Tarvitaanko palvelukonseption muuttamista?
- Digitalisaation merkitys palvelussa?
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa?
- Kivijalkaliikkeen sijainti?
- Myynnin monikanavaisuuden merkitys?
- Vaikuttaako globalisaatio jollakin tavalla kivijalkaliikkeen toimintaan/myyntiin?
- Vaikuttaako ilmaston muutos asiakkaidenne ostokäyttäytymiseen?
- Vaikuttavatko vastuullisuuteen liittyvät asiat myyntiinne kivijalkaliikkeessä? Vaativatko asiakkaat vastuullisia ratkaisuja matkailualan (tai muun alan) toimijoilta?